

جامعة مؤته

كلية الدراسات العليا

نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة

إعداد

أمل بركات الكساسبة

إشراف

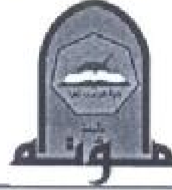
الدكتور باسم علي عبيد حوامدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية /قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤته، 2015

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة امل بركات الكساسبة الموسومة بـ:

نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الادارة الجامعية في ضوء معايير الجودة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الادارة التربوية.**

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. باسم علي الحوامده		٢٠١٥/٨/١١	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حسن احمد الطعاني		٢٠١٥/٨/١١	عضواً
د. عايد احمد الخوالدة		٢٠١٥/٨/١١	عضواً
أ.د. سلامه يوسف طناش		٢٠١٥/٨/١١	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون : ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

بدأنا بأكثر من يدٍ وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دَفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المُصطفى إلى الأُمّي الذي علّم المُتعلمين إلى سيد الخلقِ إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلّى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالرّاحة والهناء الذي لم يبخل بشئٍ من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علّمني أن أرتقي سُلّم الحياة بحكمةٍ وصبرٍ إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى عوني وسندي أخوتي وأخواتي.

إلى كُلِّ قلبٍ نابض شدَّ من عزيمتي، إلى رفيقات دربي زميلاتي.

إلى من علّمونا حروفاً من ذهب إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارةً تُنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

أمل الكساسبة

الشكر والتقدير

إنطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنهُ ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والإمتنان إلى أستاذي ومشرفي **الدكتور باسم علي عبيد حوامدة** الذي مدّني من منابع علمهِ بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يدِّ المساعدة لي، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسرَّ به أمري، وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متلألئاً بنور العلم والعلماء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة دراستي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيّمة.

أمل الكساسبة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة

أمل الكساسبة

جامعة مؤته 2015

هدفت هذه الدراسة الى تعرف المؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة، وتعرف الفروق الدالّة احصائياً في تصورات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية تبعاً لمتغير (الكلية، والوظيفة، والخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة للمؤشرات المرجعية. وتم التأكد من صدقها وثباتها. وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (180) ادرين اكدمين، وبعد تحليل استجابات افراد العينة على أداة لدراسة، أظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن تقديرات أفراد العينة للمؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية جاءت مرتفعة للمؤشرات ككل وللمجالات جميعها مرتبة تنازلياً (التخطيط الاستراتيجي، والمصادر البشرية والمادية والمالية، وضمان الجودة، والحوكمة)، كما وأظهرت عدم وجود فروق دالّة احصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة على المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة تبعاً لمتغيرات الكلية والوظيفة والخبرة في الإدارة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها إعتماد المؤشرات المرجعية التي خرجت بها الدراسة كمؤشرات لجودة الادارة الجامعية.

الكلمات المفتاحية، مؤشرات مرجعية، الادارة الجامعية، معايير الجودة.

Abstract

Indicators for the development of university administration in Jordan in light of the quality standards

Amal Alksasbeh

Mu'tah University, 2015

This study aimed to indetify the indicators for the development of university administration in Jordan, and determine statistically significant differences in the study sample responses to the area of indicators due to the variables (college, Job, experience). To achieve the objectives of the study questionnaire was developed, it was confirmed validity and reliability. The study was applied on sample consisted of (180) academic leader. After collecting the study tool and data analysis, results showed that the study areas indicators estimates came highly for all and for each area, decreased order (strategic planning, human, material and financial resources, quality assurance, corporate governance), the result showed that there were no statistically significant differences in the study sample responses to the area of indicators due to the variables (college, Job, experience). The study came out a set of recommendation most notably reliance the indicators which came out from the study as quality indicators for university administration.

Key words :indicators, university administration, quality assurance.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

نعيش اليوم في عصر سمتهُ الرئيسة المنافسة؛ وذلك للتسارع في التغيير في جميع مناحي الحياة السياسية والإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والتعليمية، وأمام هذه التغييرات تقف المؤسسات أمام خيارين؛ الأول إما أن تتطور وترتقي والثاني إما أن تستقر على ما هي عليه فتتحدر، والمؤسسات التربوية ليست بمعزل عن هذين الخيارين، والخيار الأمثل أمامها أن تتطور وترتقي، وليس هناك مدخل للتطور والإرتقاء أفضل من مدخل الجودة.

إن التركيز على التعليم الجامعي يأتي من كونه لا يطور الثروات البشـرية ويجعلها قادرة على إدارة وتنفيذ برامج التنمية فقط، ولكنه يجعلها قادرة على العمل بالأساليب الديمقراطية على المستويات الإدارية والتنفيذية والسياسية، ويرتبط حجـم وجودة الخدمات الجامعية بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعـة بوصـلة الحركة على طريق المبادئ الإرشـادية والأخـلاق الجامعيـة، أن مسـتوى الأداء الجامعي لن يرتفع فوق مستوى الأداء الإداري، وعليه فان الإدارة العصرية تفرض نفسها على جامعة المستقبل (الصخري، 2007).

لذا كان من الضروري أن تتغير النظرة إلى التربية من نظرة تقليدية قائمـة على الحفظ والفهم والاستظهار إلى مفهوم أشمل وأوسع، قائم على إدراك المستجدات والمتغيرات التي يعيشها المجتمع، والقدرة على التعامل معها وتوظيفهـا التوظيـف الأمثل، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء نظام تربـوي يـنهض بمسـتوى الفـرد والمجتمع قائم عليه قائد مبدع، يوظف كل الإمكانات والطاقات في خدمـة طلابـه وتحسين أدائهم العلمي والمهاري (أحمد، 2003).

وأشار (عسيري، 2002) الى أن الأمر يستدعي إعادة التفكيـر فيمـا يقـدم للطالب من معارف وخبرات في المراحل التعليمية، ومحاولة الأخذ بما تم في بعض الدول المتقدمة من إصلاحات تربوية.

ومن المداخل التطويرية للتطوير الكلــي تطبيــق إدارة الجــودة فــي الأداء التربوي والتعليمي، حيث أن الأخذ بنظم الجودة تعد هدفاً استراتيجياً في التعليم من أجل التحول من نمط الإدارة التعليمية التقليدية إلى النمط المبني على مفاهيم الجودة الشاملة (الحربي، 2002).

والجودة في التعليم تعتبر من أهم الوسائل والأساليب الناجحة فــي تطــوير وتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المادية والبشرية، بل وأصــبحت ضــرورة ملحة، وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمــي والتربــوي فــي الوقــت الحاضر، (الخطيب والخطيب، 2006).

ونتيجة لضعف مستوى المعايير الأكاديمية المطبقة فــي الجامعــات نتيجــة للتوسع الكمي، وعدم قدرتها على توفير المخرجات الكيفية التي يتطلبها سوق العمل، وانخفاض التمويل الحكومي لها، وتزايد الاتجاه نحو المحاسبة العامة للمؤسســات، وزيادة التنافس بينها؛ ظهرت الدعوة إلى توفير حد أدنى من معــايير الجــودة فــي مؤسسات التعليم الجامعي؛ لمواجهة هذه التحديات، وعليه فقد اهتمــت دول العــالم بالاعتماد الاكاديمي للجامعات، الذي يعتبر مدخلا مــن مــداخل ضــمان الجــودة. ولأهمية وجود معايير اعتماد في مؤسسات التعليم العالي، فقد ارتأت الكثيــر مــن الدول الاعتماد على آليات للحفاظ على نوعية التعليم العالي، ومن أجل ذلك أنشــئت هيئات سميت هيئات الاعتماد (الحولي، 2004).

وبدأت معظم الدول العربية بتطبيق برامج لضمان الجودة ، وتــم تشــكيل هيئات مستقلة للاعتماد وضمان الجودة في التعليم، حيث تم اســتحداث حتــى الآن حوالي (13) هيئة أو مجلس مستقل للاعتماد وضمان الجودة في بعــض البلــدان العربية مثل: الأردن، ومصر، والبحرين، والسودان، وفلسطين، وعُمان، والإمارات العربية، والسعودية، وليبيا، وتونس، واليمن (العبيدي، 2009).

وتبنت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن نموذجا لضمان الجودة يتضمن ثمانية معايير هي (التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والبرامج الاكاديمية، والبحث العلمي والايفاد والابداعات، والمصادر المالية والمادية والبشرية، والخدمات الطلابية، وخدمات المجتمع والعلاقات الدولية، وضمان الجــودة) ، وتطبيــق هــذه

المعايير يحتاج إلى تعرف واقعها في الجامعات الاردنية عن طريق وضع مؤشرات مرجعية أو ؤشرات اداء للحكم على درجة توفرها، وفي هذا الإطار جـاءت هـذه الدراسة في محاولة منها لوضع مؤشرات يعتمد عليها في تقييم الادارة الجامعية على اعتبار ان الادارة الجامعية عنصر فاعل ومؤثر في تطـور الجامعـات وارتقائهـا ويشكل عاملا مهما في الحكم على جودة المؤسسة.

2.1 مشكلة الدراسة

إن المتتبع لواقع جامعاتنا يرى أنها تواجـه تحـديات متنوعـة، وتغيـرات وتطورات تقنية متوالية، ويلحظ سرعة في التّغير والانفتـاح الثقـافي، ولا يمكـن مواجهة تلك المتغيرات ومجابهة التحديات المختلفة إلا من خلال بـرامج تعليميـة تعلمية متميزة تطبق الجودة ومعاييرها وأدواتها في الحقل التربوي، كما أنه لوحظ في السنوات الأخيرة تدني في المخرجات التعليمية، وقصور فـي إلمـام الطـلاب ببعض المهارات الأساسية، كما لوحظ اتساع الفجوة بين متطلبات التعليم الجـامعي وقدرات بعض خريجي المرحلة الثانوية.

لذلك بدأ التركيز على الاهتمام بتطوير الإدارات الجامعية، حيـث اتجهـت الجامعات لتطبيق العديد من وسائل التحسين والتطوير، لتطوير الإدارة في ضـوء معايير الجودة بمفهومها الواسع بكافة عناصرها، ولا شك ان الادارة الناجحة الفعالة عامل مهم ورئيس في تحقيق الجودة.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية فـي الأردن فـي ضـوء معايير الجودة؟

وبالتحديد فأن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية

1. ما المؤشرات المرجعية المستخدمة في للتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة ؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية

في الاردن في ضوء معايير الجودة تعزى لمتغير (الكلية، والوظيفة، والخبرة في الادارة)؟

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المهتمين بالإدارة الجامعية، وأصحاب القرار في الإدارة التعليمية بالجامعات الأردنية بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، وتضعهم أمام أبرز المؤشرات المرجعية لتطوير اداراتهم.
2. تسهم في الكشف عن واقع الإدارات الجامعية أمام المسئولين في الإدارة والقائمين على التطوير في الجامعات الأردنية من أجل اتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة.
3. تسهم في تزويد هيئة الإعتماد بمؤشرات مرجعية للحكم على فعالية الإدارة الجامعية .
4. تشكل إضافة علمية في مجال المؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة.
2. تعرف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على المؤشرات المرجعية لتطوير الاد ارة الجامعية تبعاً لمتغيرات (الكلية والوظيفة والخبرة في الإدارة) .

5.1 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية :

الإدارة الجامعية: إنها الجانب الإداري في العملية التعليمية في الجامعات وتشمل السلطات الإدارية المتاحة لأصحاب المناصب أو الأعمال (كل من يقوم بعمل إداري يخص الطالب أو الأستاذ أو الموظف في الجامعة) مثل التسجيل، والإضافة، والمكافآت، والرواتب، والانتداب، والسكن، والإعارة، وتنظيم الجلسات، والتفرغ العلمي، وأمور البحث العلمي، بالإضافة إلى إشتمالها على من يقوم بالإشراف والإدارة على تصميم وتخطيط البرامج والمناهج الدراسية والبحثية (العبادي وآخرون، 2008). **وتعرف اجرائياً** بأنها مجموعة الوظائف والعمليات التي يقوم بها أفراد ذو مسؤولية عن تنظيم جميع العمليات في الجامعة والتي تشمل (التخطيط الاستراتيجي والحوكمة وادارة المصادر البشرية والمالية والمادية، والجودة) وفقا لمجالات اداة الدراسة .

معايير الجودة (إصطلاحاً): تعرف الجودة بأنها مجموعة العوامل والظروف التي يهيئها النظام التعليمي وقادته من أجل إتقان العمل من المرة الأولى وفي كل مرة، والعمل على تحسين البيئة التعليمية التعلُّمية وتهيئة المناخ التربوي الملائم للوصول إلى تحقيق المواطنة الصالحة وبناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة والاستفادة منها في صنع حضارة أمته (الحربي، 2002). **وتعرف إجرائياً** بانها المعايير التي تم اقرارها من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الاردن كمعايير لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المؤشرات المرجعية (إصطلاحاً): تمثل المؤشرات مجموعة من المقاييس النوعية والكمية التي تهدف إلى متابعة الأداء المقدم بهدف التأكد من تلبيته لمستويات الأداء المرجو تحقيقها (الحاج وآخرون، 2008). **وتعرف** اجرائياً بأنها مجموعة المقاييس التي تستخدم للحكم على فعالية الادارة الجامعية وتحقق معايير الجودة فيها وذلك وفقا لاستجابات افراد عينة الدراسة على اداتها.

6.1 حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات (الأردنية، واليرموك، والطفيلة، والحُسين، وجرش، والاسراء).

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على وجهة نظر القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم).

حدود زمانية: أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2015/2014.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعنى هذا الفصل بالرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث سيقسم إلى قسمين: الأول يعنى بالأدب النظري والذي يتناول الإدارة الجامعية ومعايير الجودة، أما القسم الثاني فيعنى بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

التعليم هو الذي يسهم في بناء الشخصية الوطنية، وتكريس الهوية الحضارية من خلال دوره في عملية التنشئة الاجتماعية والثقافية، وهو يمثل الركيزة الأساسية في خلق قوة عمل مدربة تلبي احتياجات التنمية وسوق العمل، ومن خلاله يتم خلق أجيال قادرة على التواصل مع العالم، والتعامل مع مستجداته بفاعلية واقتدار، ولذلك ومنذ سنوات خلت، لم تتهاون الدول في دق ناقوس الخطر واتخاذ خطوات جذرية لضمان جودة الأداء الجامعي فيه، وضمان سلامة مخرجات هذا النظام (البنا، 2003).

يجمع الخطاب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون ميدان تنافسي بين القوى العالمية، وخصوصا في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوما، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء من أصحاب الرؤى المختلفة، حيث يرى البعض أنه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروع إصلاحي الهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي فى الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافاته، وجعله يسير بخطى متوازية نحو التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم (الرشيد، 1420)

1. المؤشرات المرجعية:

تعرف المؤشرات المرجعية بانها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الاداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي تعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير، والتي من

خلالها تسترشد بها الجامعات من أجل الوصول الى مستوى تحقيق الاعتماد، ولضمان الجودة والاعتماد لأنماط التعليم المختلفة (الحاج وآخرون، 2008).

وأشار العديد من المختصين لأهمية المؤشرات المرجعية، والتي تتمثل في (البكر، 2001):

1. مراقبة الأداء بغرض المقارنة.
2. ضمان الشفافية والمحاسبية على المال العام.
3. مراقبة جودة مؤسسات التعليم العالي.
4. إثارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
5. تسهيل عمليات التقويم المؤسسي.
6. مهمة في التخطيط للعمل.
7. تحديد الأولويات وترشيد الإنفاق.
8. تحديد الإجراءات اللازمة للتغيير.

وأضاف (العزاوي، 2005) أن أهمية المؤشرات المرجعية تتمثل في:

1. كونها أداة للتحسين الذاتي للمؤسسات تسمح لهم بمقارنة أنفسهم مع الآخرين للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومعرفة كيفية التحسين.
2. أداة الاستفادة مما لدى المؤسسات الأخرى المتميزة.
3. تسهم في تحديد حجم التحسين المطلوب.
4. تقلل من الذاتية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالجودة.
5. تسهم في جعل المؤسسة التعليمية مؤسسة تعلم مستمر.
6. تؤدي إلى توظيف البيانات والمعلومات.

إن المؤسسات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والابداع، والذي يعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائما على تحسين اداءها قياسا باداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع (العبادي وآخرون، 2008).

ولكون المؤشرات المرجعية من الأساليب التي تساعد المؤسسة على معرفة مستوى اداءها قياسا باداء المنافسين، ولكونها أسلوب للتحسين المستمر، والتي تعد

من مقومات البقاء والتنافس، وان أهميتها تبرز من خلال ماتحققة من منافع، والتي تجمل بالاتي (عليمات، 2004).

1. تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء المؤسسات الرائدة.
2. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ماهو افضل وجديد.
3. تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ.
4. تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
5. تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فية نقاط الخلل.
6. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للمؤسسة.
7. إن التركيز الخارجي لاسلوب المؤشرات المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية.

طرق بناء المؤشرات المرجعية:

وضح المهتمون والباحثون نماذج مختلفة لبناء المؤشرات المرجعية، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه النماذج لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استنادا لبيئات التطبيق المتباينة، وفي جميع الأحوال ليس هناك نموذجا مقبولا يمكن إن يكون مشتركاً لجميع الوحدات، إذ إن كل وحدة تستخدم النموذج الذي ينسجم مع بيئتها ومواردها، ويمكن تحديد مراحل بناء المؤشرات المرجعية بما يلي (القاضي والزبون، 2011).

تخطيط الدراسة تتضمن النشاطات التالية:

1. تحديد نشاطات الوحدة الاقتصادية المهمة والتي يؤدي تحسينها إلى مكاسب أهم.

2. تحديد العناصر الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة، وهي العناصر التي سيتم قياسها في دراسة المقارنة.
3. تحديد الوحدات التي قطعت أشواطا أطول في العناصر الأساسية لهذه النشاطات.
4. ويمكن أن تكون الوحدات المنافسة أو وحدات في قطاعات أخرى، ويجب إن تكون تلك الوحدات هي التي قطعت شوطا أطول في تطبيق العمليات الموجهة للقيمة أي التطبيقات التي تؤدي إلى التكلفة الأقل أو القيمة أعلى للزبون.

تصميم الدراسة وتتضمن النشاطات التالية:

1. التحضير المفصل لطبيعة المعلومات المراد تجميعها.
2. اتخاذ خطوات لتعريف المعلومات والميزات التي يمكن تقديمها للوحدات الأخرى و ويمكن إن يتم ذلك من خلال المؤشرات المرجعية داخلياً.
3. التفاوض مع الوحدات المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي تحتاجها لإجراء الدراسة، واختيار شكل تبادل المعلومات.

تنفيذ الدراسة تتضمن النشاطات التالية (ناسر وآخرون، 2011):

1. قياس الانجازات التي حققتها الشركات ذات التطبيقات المتقدمة وذلك لفهم لماذا وكيف تحققت هذه النتائج.
2. قياس أداء الوحدة الاقتصادية ومقارنته مع الأداء الأفضل وقد يكون القياس قد تم فعلا خلال مرحلة تصميم الدراسة وذلك لنكون قادرين على التفاوض مع الوحدات الأخرى.
3. وقد نحتاج مرة أخرى لقياس الأداء بناء على طلب الوحدات الأخرى.

تقويم النتائج تتضمن النشاطات التالية

1. تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج الوحدة الاقتصادية.
2. تطوير الخطط لمعادلة التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً، أو تعزيز مكانة الوحدة المتقدمة ولا تتضمن هذه المرحلة النسخ، ولكن ابتكار وتكييف العمليات التي تمكن الوحدة من التحسن.

3. الحصول على التزام من كافة مستويات الإدارة والموظفين في الوحدة لتنفيذ التحويل المخطط.
4. تطبيق الخطة وتقويم النتائج، تعتبر تطبيقات المؤشرات المرجعية غير محدودة، ولكن الموارد المتاحة لهذه الطريقة محدودة ولذلك على الشركة وضع دليل لتحديد الوظائف والنشاطات أو العمليات التي يجب دراستها خلال برنامج المؤشرات المرجعية، وان كل وحدة يجب إن تكيف العمليات الأساسية بحيث توافق احتياجاتها الخاصة. (الحمياني، 2006)

2.الإدارة الجامعية

مفهومها

إن الجامعة في أي مكان تعتبر الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلان بناءً على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي حيث يحدث تآزر بين كل المدخلان يتعاظم تأثير هذه المدخلان في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه من تآزر من قوة مضافة في جهود الإصلاح (الهادي، 2013).

تعتبر الجامعة مركزاً حضارياً يهدف إلى تنمية المجتمع بجميع جوانبه الإقتصادية والعلمية والثقافية، حيث أنها تشكل الأداة الفاعلة في نقل وتطوير منجزات البحث العلمي والمساعدة في تطبيق نتائج هذه المنجزات للإستفادة منها في تطوير المجتمع، فالجامعة بما تمتلكه من قدرات وخبرات متخصصة تخصصاً عالياً يمكنها إفادة المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية والخدمية من خلال الإرتقاء بدورها التقليدي والانتقال من هذا الدور (القاضي والزبون، 2011).

كذلك يمكن التأكيد على مبدأ التعامل مع الجامعة كوحدة للتحليل والتقويم ويمثل هذا المبدأ سمة بارزة لمدخل الإصلاح التعليمي المتمركز حول الجامعة من خلال نظرته إلى كل جامعة على أنها وحدة تختلف عن غيرها من الجامعات المجاورة لها أو القريبة منها، ومن ثم فإن أولويات التطوير في كل جامعة قد تختلف عن أولويات التطوير في غيرها من الجامعات وينتج عن ذلك اختلاف في خطط التطوير، وعلى هذا الأساس تصبح كل جامعة مسئولة عن تطوير ذاتها وهذه هي

الركيزة الأساسية لتفعيل هذا المدخل والمعيار الأكثر أهمية للحكم على مدى كفاءة المشاركين فيما تخططه وتنفذه من أنشطة تطويرية وعلى فهمه وتطبيقه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2015).

مما سبق يتضح أن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير والتعديل والتطوير والجودة، إلا أن هناك جهازاً هاماً يقوم بهذه العملية ألا وهو الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة الجامعية.

ولكي يكون هناك جودة في نظام التعليم الجامعي لا بد من وجود إدارة جامعية متطلعة وراسخة في نظام الجودة لكي تصبح إدارة جامعية متميزة تستطيع قيادة الجودة الكلية والاعتماد الأكاديمي.

إن الإدارة العليا في أي جامعة ترتبط بمفهوم القيادة على اعتبار أنها تقود مسيرة العمل الجامعي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتنظيماً، إذ أن الإدارة الجامعية تمثل عملية تيسير واختصار وتبسيط العلاقات والاتصالات وتنظيمها داخل مؤسسة الجامعة وخارجها، بالإضافة لخدمة العمل الأساسي للجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والارتقاء بتلك الوظائف وتسخير الإمكانات من خلال السلطة والصلاحية المخولة للإنجاز والإبداع والمبادرة، ويأتي على رأس هرم التغيير والتطوير والارتقاء الإدارة العليا في الجامعة والتي تشمل (رئيس الجامعة ووكلاءه وجهازه الإداري) فهم أساس حل المشكلات واتخاذ القرارات وإحداث التغيير في كافة مستويات الإدارة في الجامعة (العبادي وآخرون، 2008).

ومن المؤكد أن كل جامعة تسعى إلى أن تكون إدارتها على أحسن وجه، وأن تترجم دائما خطتها إلى واقع مرئى ينعكس بشكل مباشر على ناتج التعلم وبالتالي يظهر ذلك من خلال التقدم الملموس على المستوى الفكري والمادي والقيمي في المجتمع المحيط، لذلك فإن أي تحسن فى صورة المجتمع ككل إنما يرجع إلى مدى الالتزام الاداري بمعايير الإدارة كاختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب، وبالتالي يحسن اختيار فرق العمل التى تعمل الى جانبه ويعمل هو من أجل تيسير فرص التميز لكل من يعمل الى جواره (النجار، 1999).

إذ أن الإدارة الجامعية بجميع أقسامها هي القادرة على تذليل الصعاب والعقبات وعمل المبادرات والبحث للارتقاء بالإجراءات والأساليب التي تجعل من الرضا بين الطلاب والأساتذة في تحقيق حاجاتهم ومتطلباتهم وتحفيزهم وتشجعهم ومكافآتهم على الإنجاز والإبداع هدفاً استراتيجياً، ومثل هذا النوع من الإدارة لا يكتفي بتشجيع الإنجاز البناء والإبداع من قبل المنسوبين، بل يفرح ويسر بتحقيق النجاحات ويعتبر أي نجاح هو مفخرة للجميع والكل يعيش في بيئة واحدة، متعاونة منتجة آمنة مطمئنة (الصخري، 2007).

إن بناء إدارة جامعية متميزة لا يأتي من فراغ، بل يتأتى من خلال تربية جيل يعي معنى الالتزام بكل جوانبه، حيث أن صلاح القائد فى أعلى قمة الهرم قد يكون مؤشراً لصلاح رعيته فى حال كانت التربية على روح القيادة واتخاذ القرار والتعبير عن الرأى مؤشراً ضمن مؤشرات العملية التعليمية التعلمية فى جامعاتنا بل فى بيئة العمل ايا كانت طبيعته ومكانه (العبادي وآخرون، 2008).

يمكن تفهم ارتباط التعليم بالتنمية والديمقراطية فلا بد من اختصار الانماط الإدارية المختلفة، والتي يمكن أن تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كان أو غير ذلك، والإدارة بصفة عامة هي واحدة من ستة عناصر هامة في الكيان الجامعي وهي (الصخري، 2007).

1. سوق العمل بالنسبة لخريجي الجامعات.
2. التقنية المطلوبة لاعداد الخريجين.
3. الجهاز التنفيذي.
4. رأس المال اللازم لتمويل العملية التعليمية في جوانبها.
5. التنظيم الذي يربط ما بين العناصر السابقة.
6. الجهاز الإداري المسؤول عن وضع رسالة المؤسسة الجامعية موضع التنفيذ من خلال رؤية واضحة ومبادئ ارشادية تنقح الأنظمة للحفاظ على التراث الثقافي وتطوير المهارات التقنية ومهارات الاتصال والتفاعل الانساني، والمبادئ الارشادية لعملية التعليم والتعلم مبادئ فطرية وذات لحن وتناغم واحد، وميلنا إلى هذه المبادئ يعني أننا نحاول ان نعيش حياتنا الجامعية

متوافقين معها، وبذلك تتحدد اتجاهاتنا الداخلية والخارجية، وذلك هو المعنى البسيط للاستقامة في الادارة الجامعية.

ويتلخص مفهوم الإدارة كوظيفة بصورة مبسطة فى مجموعة من العمليات والأنشطة التى تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يكفل تحقيق وبلوغ الأهداف المنشودة فى الوقت المناسب .(الخطيب والخطيب، 2006).

وتعتبر الإدارة سلسلة من العمليات التى تتبع كل منها الأخر وتتكامل لتكون دورة تسمى دورة الإدارة تلك العمليات هي (Hammed, 2004):

أ. تحديد الأهداف.

ب. التخطيط.

ج. التنظيم.

د. التمويل.

ه. التنفيذ.

و. الرقابة والتابعة.

ز. التقويم.

ويتحقق التميز في الإدارة الجامعية من خلال التركيز على مفهوم القيادة بدلاً من مفهوم الإدارة الروتينية، وذلك يستدعي التفرقة بين مفهومي الإدارة و القيادة ، وأن تكون الإدارة منفذة للقوانين والقواعد المسيرة للعمل دون محاولة من جانبها للابتكار والتجديد، وتتصف بأخذ المبادرة والابتكار من أجل التطوير والبحث عن أفضل البدائل لتحقيق الجودة الشاملة فى ضوء الإمكانات المتاحة وبمشاركة كل العناصر المهتمة بالعملية التربوية وفى ضوء القوانين والقواعد الميسرة للعمل(Mashagba, 2014).

ومن معايير الإدارة المتميزة توفير أسس موضوعية لاختيار القيادات التعليمية، وتعظيم المبادرات الإدارية الذاتية، والتوظيف الأمثل للموارد، وتأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري، تمكين القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق، وترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية (النجار، 1999).

فن الإدارة الجامعية

إن فن إدارة العمل الجامعي تتمثل بجزئين، الأول يمثل المعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين وفيها مقومات الحركة للإمام، ويمثل الجزء الثاني المعرفة بالعاملين وعلاقاتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، وعليه فهي تعطي القيادة والتوجه وذلك من خلال ترجمة قوة الجزء الأول إلى حركة ذات هدف واضح ومحدد، وعلى ذلك فانه وبعد ان اصبحت المؤسسات الجامعية معقدة ومتشابكة وفيها كثير من الضوضاء والغموض الادارى فان القيادة التفاعلية تمثل مطلباً للإرتقاء برسالة الجامعة والوصول بها الى حسن الاداء (بدح، 2003).

إن ثقافة المؤسسة الجامعية لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية والقدرات التكنولوجية، وتعتبر علاقات العمل والعاملين والقيم السائدة فى مجتمع الجامعة أهم عناصر المحتوى الثقافي الذي يجب التركيز عليه إذا كان ولابد من النهوض برسالة الجامعة، وإعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والإندماج الإجتماعي داخل أسوار الجامعة وخارجها، خاصة حينما ينضم خريجوها الى سوق العمل، كل ذلك يستوجب وجود إدارة تفاعلية تقوم على قيادة وتوجيه حركة المؤسسة الجامعية بشكل تستوعب فيه متغيرات العصر وتلم بالأساليب الجديدة فى هندسة وتكنولوجيا الإدارة (الدرادكة، 2004).

إن غياب التفاعل فى الادارة الجامعية قد يحول منصب القادة الجامعيين الى مديري أرشيف يوقعون على اوراق بتأشيرات محفوظة، ويستصدرون قرارات غالباً ما ينقصها الرشد الاداري والجانب الانساني، ويمكن إختصار فن القيادة الجامعية فى المقدرة على فهم اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون عبادتها او المغالاة فى تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الانسانية والنسج الاجتماعي وثقافة الثقة والاطار الديمقراطي للمؤسسة الجامعية (العبادي وآخرون، 2008).

معايير جودة الإدارة الجامعية

تتمثل معاير جودة الادارة الجامعية في التخطيط الإستراتيجي:

يأخذ التخطيط الاستراتيجي في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات المستهدفة، وأسلوب المنافسة، ويجيب على سؤال "إلى أين نحن

ذاهبون؟" آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المؤسسة، والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بينها وبيئتها، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر، بوضع المؤسسة في المستقبل، وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فقط (العبادي وآخرون، 2008).

ويختص التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والكبيرة والقديمة والحديثة بل وكذلك الدول والأفراد، بالطبع يختلف الجهد المبذول في التخطيط الاستراتيجي من شركة لأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي لدولة هو عملية طويلة ومعقدة وكذلك الحال في المؤسسات الكبرى الدولية، أما المؤسسات الصغيرة والمحلية فلابد لها من تخطيط استراتيجي كذلك، ولكنه يكون أبسط من التخطيط للمؤسسات الكبرى (العزاوي، 2005).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها، ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (الصخري، 2007).

الحوكمة:

هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، (الزواوي، 2003).

والحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التى تؤثر فى الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (درباس، 1414).

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة فى غير المصلحة العامة، بما يؤدى الى

تنمية الاستثمار، وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة (الزواوي، 2003).

إدارة الجودة:

إن مفهوم إدارة الجودة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل (الدرادكة، 2004).

وتعبر ادارة الجودة بشكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية، وذلك من خلال فرق العمل (دخيخ وجار الله، 1427).

وتمثل إدارة الجودة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة، وغير الضرورية للعميل أو للعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل (الخطيب والخطيب، 2006).

إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية:

تشمل ادارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الأنشطة، ومن أهمها المسؤولية عن الموارد البشرية، لتحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف، وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين، أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات، ولتدريب أفضل الموظفين، وضمان قدراتهم الأدائية والإنتاجية العالية، كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شئون الموظفين، واستحقاقات الموظفين، والتعويضات (الأغا والأغا، 2010).

وتختص إدارة الموارد البشرية والمالية بالمهام التالية (الحربي، 2002):

أ. تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وتدريبها وتوطينها في إطار السياسات والتخطيط الإستراتيجي الاتحادي للموارد البشرية.

ب. تنفيذ إجراءات شؤون الموارد البشرية بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وتشريعات الخدمة المدنية.

ج. توفير سبل الدعم والمساندة الإدارية للوحدات التنظيمية المختلفة.

د. إدارة الأنشطة المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع الخطط وتطوير السياسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية واستقبال الاقتراحات والتوصيات بهذا الخصوص.

ه. استلام وتوزيع المراسلات الصادرة والواردة من وإلى الوزارة ومتابعة عمليات حفظها وتبويبها وتسجيلها في السجلات الرسمية وتأمين احتياجات موظفي الوزارة من وسائل النقل وتنظيم حركتها.

و. إعداد ميزانية الوزارة بناء على خطتها الإستراتيجية ومراقبة وتحصيل الإيرادات.

ز. تطبيق السياسات والأنظمة والإجراءات المالية المعتمدة.

ح. تأمين احتياجات الإدارات والمكاتب والأقسام المختلفة من المشتريات والمواد والأثاث واللوازم المختلفة ومتابعة عملية الشراء لحين التوريد والتأكد من الكميات والأنواع والمواصفات كما وردت في طلبات الشراء.

ط. أية اختصاصات أخرى ذات علاقة بطبيعة عمل الإدارة، وتكلف بها من قبل المدير التنفيذي.

الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي شاع استخدامها في كثير من القطاعات الخاصة والحكومية، ومنوط به دور ريادي وقيادي تجاه عمليتي التحسين والتطوير (العزاوي، 2005).

جاء في المعجم الوسيط أن الجودة تعني كون الشيء جيداً، وفعلها الثلاثي جاد، وأشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيدا، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 2003).

أما في **الاصطلاح** فقد تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمنج وهو من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل (الحربي، 1422).

كما أن الجودة تمثل عملية منظمة ذات سيرورة معتمدة زمنيًا، يتم فيها تقييم مشروع ما في مجالات مختلفة كالتصميم والتخطيط والتعليم، وهي تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها أو تلافي العيوب والنواقص منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد (ناصر وآخرون، 2011).

وفي مجال التربية يرى (الزواوي، 2003) بأنها معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتمييز، واعتبار المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن، ومن خلال استعراض تعاريف مجالات الجودة يمكن القول بأنها تشتمل على الكفاءة والفعالية معا، وذلك لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة، والفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات.

اما مفهوم الجودة في التعليم فيصعب تحديد تعريف محدد لها، أو النظر اليه من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي حاجات الطلبة واولياء الامور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، حيث تعرف الجودة في التعليم بأنها كافة السمات او الخواص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساسًا في تعليمهم وتدريبهم لتصميم الخدمة الجامعية وصياغتها في اهداف بما يوافق وتطلعات الطلبة المتوقع (ناصر وآخرون، 2011).

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص وميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطلبة، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وأننا نعرف جيدًا ان تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل

الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبتكار والابداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعا لبلوغه (الزاوي، 2003).

كما تم تعريف جودة التعليم العالي على أنها إجراءات إدارية، وتقييم منهجي، اعتمدتها أنظمة ومؤسسات التعليم العالي، من أجل مراقبة الأداء لتحقيق الأهداف، وقد تم تطوير عدد من المصطلحات للإشارة إلى أي ممارسات تتناول تحين جودة التعليم العالي، مثل: ضمان الجودة، وتقييم الجودة، وتحسين الجودة، وتطوير الجودة، وغيرها (العزاوي، 2005).

وبشكل عام يشير مصطلح ضمان الجودة إلى عملية تحديد مجموعة من المعايير المتعلقة بالجودة، وتلبية هذه المعايير بشكل مستمر، بهدف إرضاء جميع المستهلكين والمنتجين، وذوي العلاقة الآخرين، وتتضمن هذه المعايير جميع مكونات الجامعة وعملياتها التي تتضمن كل من: عملية التدريس، والبرامج التعليمية، والموارد المادية (التجهيزات، والأجهزة، والمرافق)، والخدمات المقدمة للمجتمع، والبيئة الأكاديمية، على هذه المعايير، يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر وبناء على جودة مؤسسات التعليم العالي، ومنها: رؤية المؤسسة ورسالتها، مؤهلات الهيئة التدريسية وخبراتهم وابداعاتهم، ومعايير القبول، ومعايير التقييم، وبيئة التعليم والخريجين ومدى تنافسيتهم في سوق العمل، وجودة المكتبة والمختبرات والتجهيزات والمرافق، والفاعلية الإدارية والمؤسسية والقيادة، وتوفير البيئة المناسبة للارتقاء بالبحوث العلمية وغيرها (عليمات، 2004).

وعليه فإن عملية ضمان الجودة لأي من مؤسسات التعليم العالي تتمثل بعمليات مراجعة منتظمة ومستمرة بناء على معايير محددة للجودة، ينبغي على المؤسسة الالتزام بها وتطويرها بشكل مستمر. وينبغي الإشارة إلى أن عملية ضمان الجودة لا تعني صنع الجودة، والوصول إلى حدود مستهدفة لكل من المعايير، وإنما هي عملية تحسين تأتي نتيجة لجهود مستمرة وشاملة ومنتظمة تهدف إلى تحسين الجودة (غنيم، 2005).

أهمية تطبيق إدارة الجودة في التعليم

توفر عملية تطبيق إدارة الجودة في التعليم فوائد ذات أهمية لنظام التعليم، مثل (غنيم، 2005):

أ. ارتباط الجودة بالانتاجية.

ب. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

ج. عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.

د. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الخاص أو الحكومي في معظم دول العالم.

ه. ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

و. اكتشاف حلقات الهدر وانواعه المختلفة.

ز. مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب.

وقد حظيت عمليات اصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم باعتبارها احدى الركائز الأساسية لنموذج الادارة الجديدة، الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر الى الجودة الشاملة والاصلاح التربوي باعتبارها وجهين لعملة واحدة (العزاوي، 2005).

حيث ان مبادىء الجودة متناسبة تمامًا مع قيم التعليم العالي، وهناك مجهودات جبارة تبذل على الصعيد العالمي سواء على مستوى المنظمات الخاصة أو العامة لتحسين الجودة في التعليم العالي بناء على طرق نظامية تسمى طرق ضمان الجودة وعلى الصعيد العربي تبذل اليوم جهودًا كبيرة على مستوى الجامعات لتحسين الجودة وضمانها حيث تساهم منظمات اقليمية وعالمية ومحليه، في مشاريع جدية تقع تحت عنوان ضمان الجودة مثل كلية التربية لدول الخليج، اتحاد الجامعة العربية، اليونسكو، برنامج الامم المتحدة الانمائي وهيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن لذلك عند النظر الى جودة التعليم الجامعي بصفة عامة، فان الاتجاهات الحديثة في قياسها تعتمد على قياس مخرجات التعليم الجامعي المتمثلة في

توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين وفي عناصر تقديم الخدمة التعليمية (الزاوي، 2003).

التزام مؤسسات التعليم العالي بالجودة

لما كان التعليم العالي يقدم للنخبة المتميزة في المجتمع، كانت مؤسساته محدودة العدد والانتشار، لم يكن أي التزام بمعايير محددة للجودة أو الاعتماد من جهات أخرى، وكانت المؤسسات تحدد الجودة حسب ما تراه مناسبا، وبما يتماشى مع مواردها المالية وإمكاناتها البشرية والمادية، وعندما تخطى التعليم العالي حدود الاقتصار على النخبة من عامة الناس، انتشر في الدول النامية كما هو في الدول المتقدمة، وبدأت الحواجز بين الدول بالزوال، وظهر مفهوم اقتصاد المعرفة، لذا كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تطوير نفسها للمحافظة على بقائها ومواجهة التحديات التي يواجهها التعليم العالي لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الدارسين، وتوفير هيئة تدريس كفؤة مدعمة بهيئة إدارية وفنية مؤهلة، وتوفير بيئة تعلم فاعلة، وتخريج كفاءات قادرة على الابتكار والابداع والمنافسة في أسواق العمل المحلية والاقليمية والعالمية، واستخدام التكنولوجيا في التعليم والتعلم من قبل المدرسين والدارسين، والنهوض بالاقتصاد الوطني للدول، والاستجابة للتحديات المجتمعية والعامية، لذا يتوجب على مؤسسات التعليم العالي أن تعيد النظر في طرق عملها التقليدية للحفاظ على وجودها حاضرا ومستقبلا (الخطيب والخطيب، 2006).

لقد أصبح مصطلحي الجودة والاعتماد من الكلمات المألوفة عند ذوي العلاقة بالتعليم العالي، وشرع القادة الأكاديميون وأعضاء الهيئات التدريسية والطلبة وذوو العلاقة من الفنيين والإداريين بالبحث الدائم عن طرق إبداعية جديدة لتحسين جودة مخرجات مؤسساتهم، وصاروا على استعداد لتقبل الأفكار المبتكرة، والعمل كمجموعة، وتطوير الأداء المؤسسي لدفع عمليتي التعليم والتعلم (غنيم، 2005).

أسباب الأخذ بمفاهيم الجودة في التعليم الجامعي

حظي منهج الجودة في التعليم الجامعي في السنوات الأخيرة باهتمام بالغ من قبل الباحثين التربويين لدوره الريادي في تحسين وتطوير العمل التربوي والتعليمي بصفة عامة، ومساعدة العاملين في الميدان التعليم الجامعي، وتهيئة أفضل الفرص

لنجاحهم وتحسن أدائهم، إضافة إلى كونه مطلباً تربوياً وتعليماً يمثل نهجاً إدارياً قادراً على التغيير إلى الأفضل، بل وأحد الركائز الرئيسة لنموذج الإدارة العصرية الذي يتماشى مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية ويتكيف معها، وحيثما وجد منهج الجودة وفلسفته وضوابطه ومعاييره ومبادئه، فمن المرجح أن يوجد تحسن وتطور ملحوظ في أداء العاملين في المجتمع الجامعي، لذلك فإن منهج الجودة أصبح مطلباً أساسياً في ظل الثورة المعلوماتية الشاملة لتحسين وتطوير العمل التربوي والتعليمي في جامعاتنا لعدة جوانب منها ما أشار إليه (عليمات، 2004).

1. أداء الأعمال التربوية والتعليمية بشكل صحيح وفي أقل وقت، وبأقل جهد وأقل تكلفة.
2. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
3. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
4. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر العاملين ووالطلبة وأفراد المجتمع.
5. تحقيق جودة المتعلم سواء من حيث الجوانب المعرفية أو المهارية، أو الأخلاقية معاير الجودة الجامعية ص6

معايير ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن :

المعيار الأول: رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط

تعد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها محدداً لهويتها بما في ذلـك أنشـطتها التربوية وجسمها الطلابي ودورها في إطار مؤسسات التعليم العالي فـأي عمليـة تعليمية تنبثق بالعادة من تعريف المؤسسة برسالتها ورؤيتها وأهدافها وتبين الدرجة التي تعكس تحقيق أهداف هذه الرسالة.

المعيار الثاني: البرامج التربوية وفاعليتها

أن تطرح المؤسسة برامج جامعية تهدف إلى تخريج طلبة ذوي كفـاءة فـي إحدى التخصصات المعرفية المتوافره إذ يعد الإبقاء على نوعية عالية الجودة فـي هذه البرامج مسؤولية المؤسسة بالدرجة الأولى وهيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي بالدرجة الثانية ومن هنا فأن تقييم البرامج التربوية واستمرارية تحسينها وتطويرهـا

هي مسؤولية مستمرة للمؤسسة وهيئة الإعتماد وعلى المؤسسة تطوير/تعديل برامجها وخططها وإجراءاتها ومواردها ومكوناتها استجابة لتغير الظروف وحاجات المجتمع ومؤسساته من أجل الإبقاء على برامج تربوية ذات مستوى عالي الجودة.

المعيار الثالث: الطلبة والخدمات الطلابية

أن تشارك برامج تطوير الطلبة والخدمات الطلابية في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وذلك عن طريق المساهمة في التطوير المعرفي والتربوي لطلبتها إذ يُتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات مع فلسفة المؤسسة وعليه يُتوقع من كل مؤسسة أن توفر للطلبة خدمات داعمة أساسية بغض النظر عن مستوى البرلمج التي تقدمها.

المعيار الرابع : أعضاء هيئة التدريس

تُعد عملية إختيار أعضاء هيئة تدريس اكفاء وتطويرهم والإحتفاظ بهم من القضايا المهمة للمؤسسة إذ تُلقى على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج التربوية وتوفير الجودة فيها من هنا يجب أن يتوافر في المؤسسة العدد الكافي والمؤهل من أعضاء هيئة التدريس لتحقيق رسالتها وأهدافها.

المعيار الخامس: الايفاد والبحث العلمي والإبداعات

تُعد البعثات والأبحاث والإبداعات من الامور اللازمة لعمل أعضاءهيئة التدريس والطلبة وهي تتكامل مع الانشطة التدريسية بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعتها فمن خلال البعثات يمكن ان يكتسب أعضاء هيئة التدريس البراعة والمهارة وبذلك يسهمون بشكل حقيقي وصادق في تطوير مهاراتهم التدريسية فالبعثات ضرورية للمحافظة على فاعلية التدريس في جميع مؤسسات التعليم العالي وتسهم كذلك في غتاحة الفرصة امام الطلبة لمشاهدة الانشطة العلميو وتطويرها وفهمها إضافة إلى انها المصدر الأساسي لأستدامة اعضاء هيئة التدريس فس المؤسسة أما البحث العلمي فهو النشاط العلمي الموجه نحو بناء أو تعديل النظريات وتطوير المعرفة التطبيقية لهذا فهو يُعد من اهم مكونات التعليم العالي .

أما الإبداعات الادبية فهي تشمل الفنون المرئية والأدائية والأدبية التي تُعبرعن الأفكار الأصيلة والتفسيرات والتخيلات والأفكار والمشاعر.

المعيار السادس: المكتبة ومصادر المعلومات

إن الهدف الأساسي للمكتبة ومصادر المعلومات هو دعم عملية التعلّم والتعليم أو التدريس والبحث العلمي بطرق تتسق مع رسالة المؤسسة وأهدافها ولـــذلك فـــأن توفير مكتبة ملائمة ومصادر تعلّم كافية وخدمات جيدة تنسجم مع مستوى البـــرامج المقدمة في المؤسسة له أهمية كبرى في تقديم الدعم المعنوي والثقافي والفني للطلبة المسجلين في البرامج بغض النظر عن مجالاتها والطريقة التي تُقدم بهـــا فوجـــود المكتبة ومصادر المعلومات يدعم وظائف التدريس والتعليم ويُسهل إجراء البحـــوث من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وعليه لابد من ان تتنـــاول عمليـــة التقيـــيم مقتنيات المكتبة والخدمات التي تقدمها وجودتها وذلك لتقرير مستوى فاعلية الـــدعم الذي توفره للبرامج الاكاديمية التي تطرحها المؤسسة.

المعيار السابع: الحاكمية والإدارة

يُسهم نظام الحاكمية والإدارة في تحقيق اهداف المؤسسة ورسالتها حيث يزود القائمين على حاكمية الجامعة وإدارتها والعاملين معهم بأهداف المؤسســـة وترتيـــب اولوياتها وخططها التطويرية والتنظيمية وبرامجها التعليمية مما يؤدي إلى تـــدعيم البيئة التعلُّمية فيها والتأكد كذلك من مدى ملائمة هـــذه البيئـــة بـــالإلتزام بالنوعيـــة وتطوير الإجراءات الفاعلة لضمان الجودة واعمل على تحسين المجالات المختلفـــة من خلال الإستغلال الأقصى لجميع الغمكانات المتوفرة فيها .

المعيار الثامن: المصادر المالية

يُفترض ان يكون التخطيط المالي للمؤسسة ووضع ميزانيتها مـــن الأنشـــطة المستمرة التي تمتاز بالواقعية ومبنية على أساس رسالة المؤسسة وأهدافها.

2.2 الدراسات السابقة

في هذا الإطار ستعرض الدراسة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع الجودة في التعليم، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أولاً الدراسات العربية

دراسة (البكر، 2001) بعنوان **أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية،** وتهدف إلى تطبيق وتوظيف المواصفات الدولية للجودة على المؤسسات التربوية والتعليمية، وقد اعتمد الباحث على بعدين هما التحليل والتطبيق، وتوصل إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة الأخذ بمعايير المواصفات الدولية للجودة في بنية ونظام التعليم، وأهمية الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة.

دراسة (البنا، 2003) بعنوان **تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماته، وتقديم تصور مقترح لتدعيم ثقافة الجودة من اجل تكوين قاعدة لتطيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم الثانوي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة مكونة من رؤساء أقسام ومشرفين ومديرين ووكلاء ومعلمين أوائل بمجموع (200) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد أهداف محددة للبيئة المدرسية بل هي أهداف عامة لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى، وأن المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفشل لتحسين العملية التربوية والتعليمية.

دراسة (الغنيم، 2005) بعنوان **تطبيق مبادئ إدارة الجودة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة،** وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين، والتعرف على توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين، والتعرف على العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين، والتعرف على مقترحات المديرين والمعلمين لتفعيل دور المديرين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية. وتكونت العينة من (65) مديرا ووكيلا و(207) معلما وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها: أن المديرين يطبقون مبادئ إدارة الجودة في

التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة، وأن أكثر مبادئ الجودة تطبيقا الثقة بالمعلمين وبناء روح الفريق، وأن الكفايات المهنية تتوافر لدى المعلمين بدرجة متوسطة.

دراسة (دخيخ، 2006) بعنوان **الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها في التربية والتعليم،** وتهدف الدراسية إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة وتطبيقها في ميدان التربية والتعليم، واستعراض نشأة إدارة الجودة الشاملة، واستعراض بعض النماذج والتجارب في تطبيق إدارة الجودة في التربية والتعليم، وتقديم تصور مقترح لتطبيق الجودة في التربية والتعليم وهي دراسة نظرية، و قد توصل الباحثان إلى توصيات عدة منها: العمل على إنشاء إدارة عامة للجودة بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الإشراف على التطبيق. ضرورة تدريب القيادات الإدارية والكودار البشرية على مبادئ إدارة الجودة، الاستفادة من تجارب الدول العالمية ومن نماذجها في إدارة الجودة.

دراسة (الصرايرة والعساف، 2008) بعنوان **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق،** هدف البحث التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، ولتحقيق الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كما تم مناقشة مؤشراتها ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي، إن تبنى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.

دراسة (الهادي، 2013) بعنوان **إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدماً

المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضًا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحًا وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام المراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيرا تطبيقات إجرائية مقترحة للتحول نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

ثانياً الدراسات الأجنبية

دراسة حامد (Hammed, 2004) بعنوان **تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي**. هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيق بعض أساليب الإدارة الحديثة، وتأثيراتها، بما في ذلك أسلوب إدارة الجودة الشاملة، بحيث تم تطبيق هذه الدراسة على رضا الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في مصنع (Bizyanos) للمياه الغازية. ووجدت الدراسة أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة تحتاج لإقناع وموافقة الإدارة العليا، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا والموظفين بذل جهود فعالة لتطبيق هذه الإدارة والتي بدورها ترتقي بالعمل، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحسن جودة المنتجات.

دراسة شحاتيت (Shahateet, 2014) بعنوان **جودة التعليم العالي في الأردن،** الأدلة التجريبية من جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات الرئيسية لعشرات الخريجين من جامعة الأميرة سمية ونتائج تخرجهم. حيث إستخدمت الدراسة بيانات السلاسل الزمنية التي تغطي الفترة

1993-2012، بما في ذلك جميع خريجي البكالوريوس في جميع تخصصات. كما تم اختبار متغيرات الجنس والتخصص والوقت وعلاقتها بجودة التعليم. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها النتائج: أن الاختبارات تقدم دليلا قويا على أن معدل الثانوية ليس له تأثير كبير على معدل التخرج. لذلك فإن الإختلافات في المعدلات الجامعية غير ناتجة عن الاختلاف في المعدلات الثانوية. ولذلك، فإن سياسة القبول، والتي تقوم على معدل الثانوية، ينبغي أن تشمل العوامل الأخرى من معايير القبول.

دراسة مشاقبة (Mashagba, 2014) بعنوان **أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي** - دراسة ميدانية - قطاع التعليم العالي - الجامعة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية، من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية، من وجهة نظر موظفيها (أعضاء هيئة التدريس) والتعرف على معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس والموظفين والإداريين، لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها وكذلك لتحديد متطلبات الجودة الشاملة للنظام التعليمي وتحديد مدى ملاءمة نظام التعليم في الجامعة الأردنية لإدارة الجودة الشاملة. وارتكزت الدراسة على أربعة مبادئ هي متطلبات الجودة في التعليم ومتابعة العملية التعليمية، وتطوير الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)، وقرارات الإدارة الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تركز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية في عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صنع القرار في الجامعات الأردنية، وخاصة الجامعة الأردنية وذلك من خلال إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول إلى نتائج تعلم عالية الجودة.

دراسة فوري وكوجولا (Vouri and Kujala, 2012) بعنوان **إدارة الجودة في القطاع العام.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نوع إدارة الجودة في القطاع العام، وإلى أي اتجاه تتطور إدارة الجودة، وكيف تطبق إدارة الجودة في القطاع العام. وتكونت عينة الدراسة من (10) شركات في القطاع العام، واستخدمت

الدراسة الاسلوب النظري، حيث تمت مراجعة البيانات والسجلات التابعة للشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات القطاع العام تتبع اسلوب ادارة الجودة، كما أن ادارة الجودة تتجه نحو التطور المستمر والتدريجي، بالإضافة إلى أن شركات القطاع العام تتطبق عمليات ادارة الجودة بصورة منظمة ومتكاملة.

دراسة (Pignanelli and **Csillag, 2008)** بعنوان **أثر ادارة الجودة على الربحية**، دراسة تجريبية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الجودة على الربحية، وتكونت عينة الدراسة من (31) شركة معترف بها من قبل الجائزة الوطنية البرازيلية للجودة (PNQ). واستخدمت الدراسة بيانات الشركات بهدف تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إلى عدم وجود أدلة تبين أي تأثير على تحسن الربحية لدى الشركات المطبقة لإدارة الجودة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل المنهج المعتمد في هذه الدراسة، اضافة الى وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، واداتها واجراءاتها والتحليل الاحصائي المستخدم للإجابة عن أسئلتها.

1.3 منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لمناسبته لأغراضها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الادارات الأكاديمية في الجامعات (الأردنية، واليرموك، والطفيلة، الحسين، وجرش، والاسراء) للعام الدراسي (2014/ 2015)، والبالغ عددهم (235) فرداً حسب احصائيات الجامعات للعام الدراسي (2014/ 2015)، والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعات.

جدول (1)

توزع مجتمع الدراسة حسب الجامعات

الرقم	الجامعة	عدد القيادات	النسبة المئوية
.1	الأردنية	55	%23.40
.2	اليرموك	40	%17.02
.3	الطفيلة	30	%12.76
.4	الحسين	40	%17.02
.5	جرش	35	%14.89
.6	الاسراء	35	%14.89
	المجموع	235	%100

3.3 عينة الدراسة

تم توزيع آداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (235) فرداً واسترجع (180) إستبانه بواقع (76,81) من مجتمع الدراسة الكلي كما هو موضح في الجدول رقم (2)

جدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	عدد المجتمع	عدد العينة
الأردنية	55	50
اليرموك	40	30
الطفيلة	30	25
الحسين	40	25
جرش	35	25
الإسراء	35	25
المجموع	235	180

والجدول التالي يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الديموغرافية:

جدول(3)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الكلية	انسانية	110	%61.11
	علمية	70	%38.89
	المجموع	180	%100
الخبرة في الادارة	أقل من 5 سنوات	50	%27.77
	من 5-10 سنوات	80	%44.44
	سنوات10 فأكثر	50	%27.77
	المجموع	180	%100
الوظيفة	عميد	25	%13.88
	نائب عميد	30	%16.16
	رئيس قسم	125	%69.44
	المجموع	180	%100

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بالاعتماد على معايير ضمان الجودة الصادرة عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، معتمداً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين عالية جداً وتأخذ الرقم (5)، وعالية وتأخذ الرقم (4)، ومتوسطة وتأخذ الرقم (3) ومنخفضة وتأخذ الرقم (2)، ومنخفضة جداً وتأخذ الرقم (1)، وقسمت الاستبانة إلى قسمين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والثاني يتعلق بالمؤشرات المرجعية، ويضم مجموعة من الفقرات ضمن أربعة مجالات أساسية هي:

التخطيط الاستراتيجي والحوكمة والمصادر المالية والمادية والبشرية وضمان الجودة. والجدول (4) يبين توزع فقرات الاستبانة حسب مجالاتها

جدول (4)

توزع فقرات الاستبانة حسب مجالاتها

المجال	الفقرات	عدد الفقرات
التخطيط الاستراتيجي	25-1	25
الحوكمة	62-26	37
المصادر المالية والمادية البشرية	102-63	40
ضمان الجودة	124-103	22
المجموع		

صدق الأداة

للتأكد من صدقة أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (160) فقرة، على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الاردنية، وطُلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى ملائمتها لمجال الدراسة، ومدى انتماء الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يرونه مناسباً، وقد تم التقيد بملاحظات

المحكمين حيث تم استبعاد وإضافة وتعديل الفقرات حسب طلب المحكمين وبنسبة اتفاق بلغت (80%) فأعلى، وتكوت الاستبانة بصورتها النهائي من (124) فقرة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات مجالات الأداة، ويبين الجدول التالي رقم (5) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (5)

قيم معامل كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	الفقرات	كرونباخ الفا
التخطيط الاستراتيجي	1-25	0.90
الحوكمة	26-62	0.92
المصادر المالية والمادية البشرية	63-102	0.89
ضمان الجودة	103-124	0.93

تظهر البيانات في الجدول رقم (5) أن معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.89- 0.93)، وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

الكلية : ولها فئتان (علمية، وانسانية)

الوظيفة : ولها ثلاث فئات هي: عميد، نائب عميد، ورئيس القسم.

الخبرة في الادارة ولها ثلاث مستويات هي: أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر.

المتغير التابع : المؤشرات المرجعية لجودة الإدارة الجامعية

6.3 اجراءات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة تم السير في الاجراءات الاتية:

1. تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. الحصول على كتاب من الجامعة للسماح بتطبيق الدراسة، والحصول على الموافقات من الجامعات على تطبيق الدراسة.
4. تم توزيع اداة الدراسة على افراد عينة الدراسة اذ تم توزيع (235) استبانة، وتم استرجاع (180) استبانة منها صالحة.
5. تحليل أداة الدراسة للإجابة عن أسئلتها.

معيار الحكم

للحكم على درجة قبول المؤشر المرجعي، فقد تم الاعتماد على المدى وفقا للمعادلة الاتية:

المدى = أعلى قيمة – ادنى قيمة / المستويات

المدى = 5 – 1 / 3 = 1.33

وبناء عليه:

تكون المتوسطات من (1 الى 2.33) تشير الى درجة قبول منخفضة.

تكون المتوسطات من (2.34 الى 3.67) تشير الى درجة قبول متوسطة.

تكون المتوسطات الاعلى من (3.67) تشير الى درجة قبول مرتفعة.

7.3 الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام استخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعية (Spss):

للإجابة عن السؤال الأول تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(ت) للمتغيرات ذات المستويين وتحليل التباين الاحادي للمتغيرات الاخرى واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة والتي هدفت للتعرف على مؤشرات مرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة، كما يتضمن مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وفيما يلي عرضا تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ما المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة؟

للاجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على آداتها، والجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
التخطيط الاستراتيجي	4.25	0.65	مرتفعة	1
المصادر المالية والمادية البشرية	4.10	0.75	مرتفعة	2
ضمان الجودة	4.08	0.78	مرتفعة	3
الحوكمة	3.86	0.73	مرتفعة	4
الكلي	4.07	0.77	مرتفعة	

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات أفراد عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية الدالّة على جودة الإدارة الجامعية على المستوى الكلي وعلى

مستوى المجالات جاءت بدرجة مرتفعة محتلاً مجال التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.65)، يلي ذلك مجال المصادر المالية والمادية والبشرية، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبأنحراف معياري (0.75)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال ضمان الجودة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبأنحراف معياري (0.78)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال الحوكمة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبأنحراف معياري (0.73). في حين بلغ المتوسط الكلي (4.07) وبأنحراف معياري (0.77) وفيما يلي عرضاً تفصيلياً على مستوى فقرات كل مجال من هذه المجالات:

1- **مجال التخطيط الاستراتيجي:**

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لمجال التخطيط الاستراتيجي

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.1	1	وجود رؤية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.	4.49	0.75	مرتفع
.2	5	وجود رسالة للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.	4.35	0.98	مرتفع
.3	15	وجود قيم للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.	4.20	0.89	مرتفع
.4	11	توفر تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة ترتبط نتائجه بغايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.	4.25	0.78	مرتفع
.5	19	توفر غايات استراتيجية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.	4.15	0.75	مرتفع
.6	19	توفر أهداف استراتيجية قابلة للقياس تحقق غايات الجامعة.	4.15	0.87	مرتفع
.7	11	توفر استراتيجيات تحقق الاهداف الاستراتيجية للجامعة.	4.25	0.89	مرتفع
.8	8	توفر خطط تنفيذية (اجرائية) مكتملة العناصر.	4.30	0.95	مرتفع
.9	13	توفر خطة لإدارة المخاطر.	4.22	0.91	مرتفع

.10	7	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.	4.33	0.87	مرتفع
.11	17	اقرار الخطة الاستراتيجية من قبل مجالس الجامعة المعنية.	4.19	0.69	مرتفع
.12	19	تظهر رؤية ورسالة وغايات الجامعة بوضوح في منشوراتها.	4.15	0.82	مرتفع
.13	15	تتم عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق اجراءات وآليات واضحة ومحددة.	4.20	0.98	مرتفع
.14	5	اتفاق الخطة الاستراتيجية مع المصادر البشرية والمادية والمالية التابعة للجامعة.	4.35	0.87	مرتفع
.15	4	توجيه الخطة الاستراتيجية لسياسات الجامعة.	4.40	0.78	مرتفع
.16	19	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة.	4.15	0.73	مرتفع
.17	25	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس.	4.09	0.93	مرتفع
.18	23	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر على الخدمات التي توفرها.	4.11	0.87	مرتفع
.19	18	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر فيها على البرامج التربوية التي تطرحها.	4.17	0.78	مرتفع
.20	24	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية الجامعة.	4.10	0.98	مرتفع
.21	13	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رسالة الجامعة.	4.22	0.99	مرتفع
.22	4	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق غايات الجامعة.	4.40	0.75	مرتفع
.23	8	وجود آليات محددة لتطوير رؤية الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.	4.30	0.74	مرتفع
.24	8	وجود آليات محددة لتطوير رسالة الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.	4.30	0.65	مرتفع
.25	2	وجود آليات محددة لتطوير غايات الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.	4.44	0.60	مرتفع
		الكلي	4.25	0.65	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لمجال التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري(0.65)، وقد احتلّت الفقرة رقم(1) "وجود رؤية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(17) "توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

2- **مجال الحوكمة:**

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لمجال الحوكمة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	3	إصدار الأنظمة التي نصت عليها القوانين ذات العلاقة بالجامعة.	3.90	0.78	مرتفع
27	5	إصدار التعليمات التي نصت عليها الأنظمة ذات العلاقة بالجامعة.	3.89	0.75	مرتفع
28	22	وجود سياسات معلنة في جميع مناحي عمل الجامعة.	3.85	0.86	مرتفع
29	1	توافق الأسس والاجراءات والمعايير في الجامعة مع أنظمتها وتعليماتها.	3.96	0.87	مرتفع
30	5	التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الأكاديمي في الجامعة.	3.89	0.76	مرتفع
31	14	التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الاداري في الجامعة.	3.86	0.89	مرتفع
32	32	وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي المجال الأكاديمي.	3.82	0.89	مرتفع
33	9	وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي المجال الاداري.	3.88	0.95	مرتفع

34	2	وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الأكاديمي.	3.94	0.91	مرتفع
35	32	وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الاداري.	3.82	0.87	مرتفع
36	35	توفر آليات لبناء الهياكل التنظيمية للجامعة.	3.81	0.75	مرتفع
37	14	توفر آليات لإعتماد الهياكل التنظيمية للجامعة.	3.86	0.91	مرتفع
38	30	توفر آليات لمراجعة الهياكل التنظيمية للجامعة.	3.84	0.97	مرتفع
39	22	توفر آليات لتطوير الهياكل التنظيمية للجامعة.	3.85	0.68	مرتفع
40	5	توفر آليات لإعداد المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.	3.89	0.71	مرتفع
41	22	توفر آليات لتوثيق المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.	3.85	0.68	مرتفع
42	10	توفر آليات لمراجعة المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.	3.87	0.78	مرتفع
43	14	توفر آليات لتطوير المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.	3.86	0.87	مرتفع
44	30	توفر اجراءات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.	3.84	0.67	مرتفع
45	35	توفر اجراءات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.	3.81	0.98	مرتفع
46	22	توفر أدوات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.	3.85	0.99	مرتفع
47	14	توفر أدوات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.	3.86	0.83	مرتفع
48	22	توفر نظام للمساءلة الأكاديمية في الجامعة.	3.85	0.87	مرتفع
49	22	توفر نظام للمساءلة الادارية في الجامعة.	3.85	0.75	مرتفع
50	10	توثيق نتائج تقييم الاداء الأكاديمي في الجامعة.	3.87	0.75	مرتفع
51	14	توثيق نتائج تقييم الاداء الاداري في الجامعة.	3.86	0.85	مرتفع
52	32	توثيق نتائج المساءلة الاكاديمية في الجامعة.	3.82	0.73	مرتفع
53	37	توثيق نتائج المساءلة الادارية في الجامعة.	3.80	0.65	مرتفع
54	22	تطبيق الشفافية في تنفيذ معايير الحوكمة في الجامعة.	3.85	0.82	مرتفع
55	5	توفر اجراءات لتحقيق العدالة للأكاديمين في الجامعة.	3.89	0.89	مرتفع

56	14	توفر اجراءات لتحقيق العدالة الادارية في الجامعة.	3.86	0.85	مرتفع
57	14	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص للأكاديمين في الجامعة.	3.86	0.84	مرتفع
58	11	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص للأداريين في الجامعة.	3.87	0.75	مرتفع
59	3	توفر أسس لمنح الحوافز في الجامعة.	3.90	0.89	مرتفع
60	22	توفر أسس لمنح العقوبات التأديبية في الجامعة.	3.85	0.73	مرتفع
61	14	توفر اجراءات للتظلم في الجامعة.	3.86	0.75	مرتفع
62	11	متابعة اجراءات التظلم في الجامعة.	3.87	0.75	مرتفع
		الكلي	3.86	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لمجال الحوكمة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري(0.73)، وقد احتلّت الفقرة رقم(29) "توافق الأسس والاجراءات والمعايير في الجامعة مع أنظمتها وتعليماتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(53) "توثيق نتائج المساءلة الادارية في الجامعة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

3-مجال المصادر المالية والمادية البشرية:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لمجال المصادر المالية والمادية البشرية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
63	40	توفر سياسات للتخطيط المالي في الجامعة.	4.01	1.01	مرتفع
64	39	توفر إجراءات للتخطيط المالي في الجامعة.	4.02	0.98	مرتفع
65	23	توفر سياسات لإعداد الموازنة في الجامعة.	4.09	1.05	مرتفع
66	16	توفر إجراءات لإعداد الموازنة.	4.10	0.96	مرتفع
67	11	توفر سياسات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.	4.11	0.89	مرتفع
68	7	توفر إجراءات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.	4.12	0.96	مرتفع
69	11	توفر سياسات لإيرادات الجامعة.	4.11	0.89	مرتفع
70	30	توفر إجراءات لإيرادات الجامعة.	4.08	0.95	مرتفع
71	2	توفر سياسات لمصروفات الجامعة.	4.15	0.91	مرتفع
72	1	توفر إجراءات لمصروفات الجامعة.	4.16	1.01	مرتفع
73	23	توفر سياسات للإستثمارات في الجامعة.	4.09	0.87	مرتفع
74	30	توفر اجراءات للإستثمارات في الجامعة.	4.08	0.89	مرتفع
75	23	توفر المصادر المادية في الجامعة.	4.09	0.85	مرتفع
76	16	اتاحة المصادر المادية في الجامعة للاستثمار.	4.10	0.78	مرتفع
77	11	كفاءة استخدام المصادر المادية في الجامعة.	4.11	0.76	مرتفع
78	16	توفر الجامعة مصادر مادية ذات نوعية وجودة.	4.10	0.75	مرتفع
79	7	توفر سياسات للامن والسلامة في الجامعة.	4.12	0.79	مرتفع
80	30	توفر اجراءات للأمن والسلامة في الجامعة.	4.08	0.85	مرتفع
81	16	توفر مرافق لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعة.	4.10	0.86	مرتفع

82	7	توفر خطط لتحسين وتطوير المصادر المادية للجامعة.	4.13	0.76	مرتفع
83	7	توفر اجراءات لتحسين وتطوير المصادر المالية.	4.12	0.82	مرتفع
84	5	توفر مراقبة لجودة المرافق في الجامعة.	4.14	0.83	مرتفع
85	2	توفر مراقبة لجودة الخدمات في الجامعة.	4.15	0.76	مرتفع
86	2	توفر اجراءات لتحسين مرافق الجامعة.	4.15	0.89	مرتفع
87	23	توفر اجراءات لتحسين خدمات الجامعة.	4.09	0.78	مرتفع
88	30	توفر اجراءات صيانة فعالة في الجامعة.	4.08	0.98	مرتفع
89	38	توفر تقييم لدرجة رضا اصحاب العلاقة عن مرافق الجامعة.	4.07	0.99	مرتفع
90	16	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر الأكاديمية.	4.10	0.79	مرتفع
91	16	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر الادارية.	4.10	0.78	مرتفع
92	11	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الأكاديمية.	4.11	0.83	مرتفع
93	23	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الادارية.	4.09	0.78	مرتفع
94	30	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتثبيت في الخدمة.	4.08	0.76	مرتفع
95	16	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات تتعلق بالترقيات.	4.10	0.79	مرتفع
96	11	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتفرغ العلمي.	4.11	0.89	مرتفع
97	7	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الأكاديمية.	4.12	0.86	مرتفع
98	6	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الادارية.	4.13	0.85	مرتفع
99	23	توفر خدمات للكوادر البشرية العاملة في الجامعة.	4.09	0.78	مرتفع
100	30	توفر امتيازات للأمومة للكوادر النسائية	4.08	073	

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		العاملة في الجامعة.			مرتفع
101	23	توفر أدوات لتقييم رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.	4.09	0.75	مرتفع
102	23	توفر دراسات تقيمية رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.	4.09	0.76	مرتفع
		الكلي	4.10	0.75	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لبعد المصادر المالية والمادية البشرية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري(0.75)، وقد احتلّت الفقرة رقم(72) "توفر إجراءات لمصروفات الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(63) "توفر سياسات للتخطيط المالي في الجامعة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

4-مجال ضمان الجودة:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات مفردات عينة الدراسة لمجال ضمان الجودة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
103	21	دعم ومتابعة القيادة لجهود الجودة.	4.04	0.94	مرتفع
104	18	توفر الموارد المالية والمادية البشرية اللازمة للجودة.	4.06	0.82	مرتفع
105	12	نشر ثقافة الجودة في الجامعة.	4.08	0.78	مرتفع
106	5	اشراك جميع العاملين في جهود الجودة.	4.09	0.92	مرتفع
107	4	الالتزام بمجالات التحسين المستمر.	4.10	0.79	مرتفع
108	5	الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات التحسين.	4.09	0.86	مرتفع
109	18	تطبيق ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.	4.06	0.88	مرتفع

110	16	متابعة ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.	4.07	0.97	مرتفع
111	5	تقويم المدخلات بصورة مستمرة.	4.09	0.91	مرتفع
112	2	تقويم العمليات بصورة مستمرة.	4.11	0.87	مرتفع
113	12	تقويم المخرجات بصورة مستمرة.	4.08	0.83	مرتفع
114	5	الاستفادة من عمليات التقويم في التحسين والتطوير.	4.09	0.76	مرتفع
115	5	توفر اجراءات لمراقبة الجودة.	4.09	0.78	مرتفع
116	16	توفر اجراءات لتحسين الجودة.	4.07	0.87	مرتفع
117	12	توفر مؤشرات أداء أساسية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.	4.08	0.69	مرتفع
118	5	توفر مؤشرات أداء ثانوية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.	4.09	0.73	مرتفع
119	1	قابلية مؤشرات الأداء المتوفرة للقياس بموضوعية.	4.12	0.75	مرتفع
120	12	توفر معايير قياسية للمقارنات المرجعية لجودة الأداء المؤسسي.	4.08	0.76	مرتفع
121	5	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات التعلم التي حققها الطلبة مقارنة باحتياجات سوق العمل.	4.09	0.77	مرتفع
122	2	توفر عمليات التقييم الذاتي لجودة الاداء معتمدة على مصادر متعددة من الادلة والبراهين ذات العلاقة.	4.11	0.83	مرتفع
123	22	توفر اجراءات للتحقق من صح الاستنتاجات المبنية على تفسير الأدلة الخاصة بالجودة عن طريق التقييم الخارجي.	4.03	0.72	مرتفع
124	20	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات نواتج التعلم التي حققها الطلبة مقارنة بالمعايير الوطنية أو المؤسسات الاخرى المشابهة.	4.05	0.76	مرتفع
		الكلي	4.08	0.78	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات مفردات عينة الدراسة لمجال ضمان الجودة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري(0.78)، وقد احتلّت الفقرة رقم(119) " قابلية مؤشرات الأداء المتوفرة للقياس بموضوعية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(123) " توفر اجراءات للتحقق من صح الاستنتاجات المبنية على تفسير الأدلة الخاصة بالجودة عن طريق التقييم الخارجي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير (الكلية، والوظيفة، والخبرة في الإدارة).

1) الكلية

لتعرف الفروق في استجابات افراد العينة وفقا لمتغير الكلية (علمية، انسانية) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجراء اختبار (ت) والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لمتغير الكلية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
علمي	35	4.05	0.75		
انساني	39	4.09	0.78	0.26	0.53

يبين الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات افراد عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير الكلية (علمي، إنساني).

2) الوظيفة

لتعرف الفروق في استجابات افراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجراء اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة وفقا لمتغير الوظيفة.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لمتغير الوظيفة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميد	25	3.75	0.78
نائب عميد	30	3.79	0.80
رئيس قسم	125	3.82	0.84

يبين الجدول (12) ووجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ولتعرف مستوى دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأُحادي للكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير (الوظيفة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الوظيفة	1.754	1	0.58	1.36	0.25
الخطأ	163.52	73	0.42		
المجموع	6506.84	74			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات مفردات عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير (الوظيفة).

3) الخبرة في الإدارة

لتعرف الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة (أقل من 5سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإجراء إختبار تحليل التباين الأُحادي والجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار T لمتغير الخبرة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5سنوات	50	3.78	0.85
5-10 سنوات	80	3.84	0.79
أكثر من 10 سنوات	50	3.80	0.83

يبين الجدول (14) ووجود فروقاً ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ولتعرف مستوى دلالة هذه الفروق فقد تم استخدام تحليل التباين الأُحـــادي والجـــدول (15) يبين ذلك:

ولإيجاد ذلك تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (15)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة للمؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير (الخبرة في الإدارة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الخبرة في الإدارة	3.183	2	0.79	1.86	0.11
الخطأ	163.526	72	0.42		
المجموع	6506.814	74			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصـــورات مفـــردات عينـــة الدراســـة للمؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجـــودة يعزى لمتغير (الخبرة في الإدارة).

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول:

ما المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن فـــي ضـــوء معـــايير الجودة؟

دلّت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات المؤشرات المرجعيـــة كَكل جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وقد يعزى ذلك إلـــى أن المؤشرات المرجعية التي طُورت وفقاً لأداة الدراسة تلقـــى قبـــولاً عنـــد القيـــادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية على اعتبارها تدل على تطور ال'دارة الجامعية.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراســـة الصـــرايرة والعســـاف (2008) ودراسة مشاقبة (Mashagba, 2014)، ودراسة الهادي (2013).

وقد احتل مجال التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ (4.025) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك الى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق رؤية ورسالة وقيم الجامعة ويمثّل تحليلاً للوضع القائم والوضع المرغوب فيه لرصد الفجوة بينهما، وبالتـــالي صـــياغة الغايـــات، والأهـــداف الاســـتراتيجية والإستراتيجيات، وبالتالي الخطط الاجرائية، والتي تنقل الجامعة نقلة نوعيـــة فـــي مجال الجودة، وذلك لأن الخطة الإستراتيجية تحقق رؤية الجامعـــة نحـــو الجـــودة والتميّز.

أما فيما يتعلق بمجال المصادر المالية والمادية البشرية فقد جـــاء بالرتبـــة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لتعلق هذا المجال بالمصادر البشرية والمادية والمالية، والتي تشكل نقـــاط دعـــم لـــلإدارة

الجامعية فتوفرها كمّاً ونوعاً ليسهم في تحسين عمليات الجامعة والإنطلاق بها نحو الجودة.

واحتل مجال ضمان الجودة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لاهمية الجودة كَمُكون أساسي في جودة المدخلات والعمليات والمخرات وانعكاس ذلك إيجاباً على الإدارة الجامعية وتميزها.

وجاء مجال الحوكمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبدرجة موافقة مرتفعة وقد يعزى ذلك لإرتباط الحوكمة بالقوانيين والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي للجامعة والشفافية وكلها تعد من ضروريات العمل الجامعي وترتبط بجودة الإدارة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات عينة الدراسة للمؤشرات المرجعية لتطوير الادارة الجامعية في الاردن في ضوء معايير الجودة يعزى لمتغير (الكلية، والوظيفة، والخبرة في الإدارة).

أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية يعزى لمتغير (الكلية) وقد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الإداري الذي يقوم به أفراد عينة الدراسة دون النظر إلى نوعية الكليات التابعين لها، حيث أن العمليات التي يقومون بها هي عمليات إدارية تتشابه في غالبيتها بين جميع الكليات.

دلّت النتائج أنه لا يوجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية يعزى لمتغير (الوظيفة). وقد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية على اختلاف وظيفتهم يدركون تماماً أهمية تطوير الإدارة الجامعية وضرورة التزامهم بمعايير الجودة.

وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات المؤشرات المرجعية لتطوير الإدارة الجامعية يعزى لمتغير (الخبرة في الإدارة) وقد تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل الذي يقوم به أفراد عينة

الدراسة والمرتبط بصياغة الأمور الإدارية وتطويرها، مما يعني اطلاعهم الكامل على الأسس والقوانين المتبعة في الجامعات ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ هكذا قرارات دون التفريق بينهم تبعاً لخبرتهم الإدارية.

3.4 **التوصيات**:

بناء على النتائج السابقة والتحليل الإحصائي توصي الدراسة بما يلي:

1. إعتماد المؤشرات المرجعية الواردة في الدراسة لتطوير الإدارة الجامعية في عمليات التقييم الذاتي .
2. تَبني هيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي للمؤشرات المرجعية الواردة في الدراسة كمؤشرات لجودة الإدارة الجامعية في عمليات التقييم الخارجي.

المراجع

أولاً المراجع العربية

ابن منظور، جمال الدين محمد. (2003). **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.

أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). **الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية**، الاسكندرية، دار الوفاء.

الأغا، وفيق والأغا، إيهاب (2010). **استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الاداء الجامعي**. جامعة الأزهر، غزة.

بدح، أحمد محمد (2003). **أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان،الأردن.

البكر، محمد عبدالله. (2001). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، ع60.

البنا، درية السيد (2003). تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط ، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية** ، جامعة حلوان ، مصر ، مج 9، ع4.

الحربي، حياة محمد سعيد (2002). **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، أم القرى.

الحمياني، عبدالله عائض مريع (2005). **تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء دراسة تطبيقية في الأساليب الاحصائية في معرفة أسباب غياب وتسرب الطلاب في المرحلة المتوسطة دراسة تطبيقية على مدارس عكاظ والقديرة والريان المتوسطة من محافظة الطائف**. رسالة ماجستير غير منشورة الاسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، معهد الانتاجية والجودة.

الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح (2006). **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية)**. عالم الكتب الحديث للتوزيع والنشر، إربد، الأردن.

دخيخ، صالح أحمد وجار الله، سعيد عبدالله (1427). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها في التربية والتعليم. كلية المعلمين بالباحة، **مركز البحوث التربوية**، العدد 7.

الدرادكة، أمجد محمود (2004). **درجة تطبيق إدارة الجودة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

درباس، محمد (1414). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، **مجلة رسالة الخليج العربي**، العدد 50.

الرشيد، محمد أحمد (1420). رؤية **مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**، مكتبة الملك فهد الوطنية – الرياض.

الزواوي، خالد محمد (2003). **الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي**، القاهرة ، مجموعة النيل العربية.

الصخري، هيام محسن عوض (2007). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الصرايرة، خالد والعساف، ليلى (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الأول، العدد الأول.

العبادي، هاشم فوزي،. الطائي، يوسف وعلي، أفنان (2008). **إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. طبعة أولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، محمد عبدالوهاب (2005). **ادارة الجودة الشاملة**، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

عليمات، صالح ناصر (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)**. طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغميز، نايف خالد (2004). **إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

غنيم ، أحمد علي (2005). تطبيق مبادى ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنيه لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**.17 (2). 14-131.

فهمي، سيف الدين (1414). **إدارة التعليم في الوطن العربي**، المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

القاضي، علا والزبون، محمد (2011). درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية. **دراسات، العلوم التربوية**، المجلّد 38، ملحق 4، ص1260 – 1275.

المعلولي، ريمون (2001). **التربيه من اجل الجودة استراتيجيات ادخال مفاهيم الجودة في مناهج التعليم النظامي**، الندوة الوطنية السابعة للجودة، وزارة التعليم العالي دمشق.

ناسر، إبتسام، سليم، وسام وعبدالرحمن، علاءالدين (2011). **تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي**. معهد التكنولوجيا، بغداد.

النجار، فريد (1999). **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**. طبعة أولى، دار اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الهادي، شرف إبراهيم. (2013). **إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد السادس، العدد الحادي عشر.

هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي (2015) **معايير ضمان الجودة الأردنية**

ثانياً المراجع الأجنبية

Hammed, A. (2004). **The impact of the application of the concept of total quality management on job satisfaction**.

Manning, A.(2004). **Identifying Quality Management Practices used with Holmes Partnership Schools of Education**, Unpublished Ed.D. Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA.

Mashagba, I. (2014). The Impact of Total Quality Management (TQM) On the Efficiency of Academic Performance - Empirical Study - The Higher Education Sector – The University Of Jordan. **International Journal of Scientific & Technology Research**. Vol 3, Iss 4.

Pignanelli, A and Csillag, J. (2008). The Impact of Quality Management on Profitability: An Empirical Study. **The Flagship Research Journal of Internationa l Conference of the Production and Operations Management Society** Volume 1• Number 1.

Shahateet, M. (2014).On the Quality of Higher Education in Jordan: Empirical Evidence from Princess Sumaya University for Technology. **Higher Education Studies**; Vol. 4, No. 4.

Vuori, J and Kujala, J. (2012). **Quality Management in Public Sector, What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services between the Years 2000–2010**.

الملاحق

الملحق(أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

الاستبانة بصورتها الأولية

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً التخطيط الاستراتيجي						
1	وجود رؤية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
2	وجود رسالة للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
3	وجود قيم للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
4	توفر تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة ترتبط نتائجه بغايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.					
5	توفر غايات استراتيجية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
6	توفر أهداف استراتيجية قابلة للقياس تحقق غايات الجامعة.					
7	توفر استراتيجيات تحقق الاهداف الاستراتيجية للجامعة.					
8	توفر خطط تنفيذية (اجرائية) مكتملة العناصر.					
9	توفر خطة لإدارة المخاطر.					
10	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
11						
12	اقرار الخطة الاستراتيجية من قبل					

	مجالس الجامعة المعنية.					
13	تظهر رؤية ورسالة وغايات الجامعة بوضوح في منشوراتها.					
14	تتم عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق اجراءات وآليات واضحة ومحددة.					
15	اتفاق الخطة الاستراتيجية مع المصادر البشرية والمادية والمالية التابعة للجامعة.					
16	توجيه الخطة الاستراتيجية لسياسات الجامعة.					
17	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة.					
18	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس.					
19	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر على الخدمات التي توفرها.					
20	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر فيها على البرامج التربوية التي تطرحها.					
21	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية الجامعة.					
22	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رسالة الجامعة.					

23	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق غايات الجامعة.					
24	وجود آليات محددة لتطوير رؤية الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.					
25	وجود آليات محددة لتطوير رسالة الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.					
ثانياً الحوكمة						
26	إصدار الأنظمة التي نصت عليها القوانين ذات العلاقة بالجامعة.					
27	إصدار التعليمات التي نصت عليها الأنظمة ذات العلاقة بالجامعة.					
28	وجود سياسات معلنة في جميع مناحي عمل الجامعة.					
29	توافق الأسس والاجراءات والمعايير في الجامعة مع أنظمتها وتعليماتها.					
30	التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الأكاديمي في الجامعة.					
31	التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الاداري في الجامعة.					
32	وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي المجال الأكاديمي.					
33	وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي					

	المجال الاداري.					
34	وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الأكاديمي.					
35	وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الاداري.					
36	توفر آليات لبناء الهياكل التنظيمية للجامعة.					
37	توفر آليات لإعتماد الهياكل التنظيمية للجامعة.					
38	توفر آليات لمراجعة الهياكل التنظيمية للجامعة.					
39	توفر آليات لتطوير الهياكل التنظيمية للجامعة.					
40	توفر آليات لإعداد المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
41	توفر آليات لتوثيق المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
42	توفر آليات لمراجعة المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
43	توفر آليات لتطوير المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
44	توفر اجراءات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.					
45	توفر اجراءات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.					

46	توفر أدوات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.					
47	توفر أدوات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.					
48	توفر نظام للمساءلة الأكاديمية في الجامعة.					
49	توفر نظام للمساءلة الادارية في الجامعة.					
50	توثيق نتائج تقييم الاداء الأكاديمي في الجامعة.					
51	توثيق نتائج تقييم الاداء الاداري في الجامعة.					
52	توثيق نتائج المساءلة الاكاديمية في الجامعة.					
53	توثيق نتائج المساءلة الادارية في الجامعة.					
54	تطبيق الشفافية في تنفيذ معايير الحوكمة في الجامعة.					
55	توفر اجراءات لتحقيق العدالة للأكاديمين في الجامعة.					
56	توفر اجراءات لتحقيق العدالة الادارية في الجامعة.					
57	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص للأكاديمين في الجامعة.					
58	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص للأداريين في الجامعة.					
59	توفر أسس لمنح الحوافز في الجامعة.					
60	توفر أسس لمنح العقوبات التأديبية					

	في الجامعة.					
61	توفر اجراءات للتظلم في الجامعة.					
62	متابعة اجراءات التظلم في الجامعة.					
ثالثاً المصادر المادية والمالية والبشرية						
63	توفر سياسات للتخطيط المالي في الجامعة.					
64	توفر إجراءات للتخطيط المالي في الجامعة.					
65	توفر سياسات لإعداد الموازنة في الجامعة.					
66	توفر إجراءات لإعداد الموازنة.					
67	توفر سياسات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.					
68	توفر إجراءات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.					
69	توفر سياسات لإيرادات الجامعة.					
70	توفر إجراءات لإيرادات الجامعة.					
71	توفر سياسات لمصروفات الجامعة.					
72	توفر إجراءات لمصروفات الجامعة.					
73	توفر سياسات للإستثمارات في الجامعة.					
74	توفر اجراءات للإستثمارات في الجامعة.					
75	توفر المصادر المادية في الجامعة.					
76	اتاحة المصادر المادية في الجامعة					

	للاستثمار.					
77	كفاءة استخدام المصادر المادية في الجامعة.					
78	توفر الجامعة مصادر مادية ذات نوعية وجودة.					
79	توفر سياسات للامن والسلامة في الجامعة.					
80	توفر اجراءات للأمن والسلامة في الجامعة.					
81	توفر مرافق لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعة.					
82	توفر خطط لتحسين وتطوير المصادر المادية للجامعة.					
83	توفر اجراءات لتحسين وتطوير المصادر المالية.					
84	توفر مراقبة لجودة المرافق في الجامعة.					
85	توفر مراقبة لجودة الخدمات في الجامعة.					
86	توفر اجراءات لتحسين مرافق الجامعة.					
87	توفر اجراءات لتحسين خدمات الجامعة.					
88	توفر اجراءات صيانة فعالة في الجامعة.					
89	توفر تقييم لدرجة رضا اصحاب العلاقة عن مرافق الجامعة.					
90	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر					

	الأكاديمية.					
91	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر الادارية.					
92	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الأكاديمية.					
93	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الادارية.					
94	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتثبيت في الخدمة.					
95	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات تتعلق بالترقيات.					
96	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتفرغ العلمي.					
97	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الأكاديمية.					
98	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الادارية.					
99	توفر خدمات للكوادر البشرية العاملة في الجامعة.					
100	توفر امتيازات للأمومة للكوادر النسائية العاملة في الجامعة.					
101	توفر أدوات لتقييم رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.					
102	توفر دراسات تقيمية رضا الكوادر					

	البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.					
رابعاً ضمان الجودة						
103	دعم ومتابعة القيادة لجهود الجودة.					
104	توفر الموارد المالية والمادية البشرية اللازمة للجودة.					
105	نشر ثقافة الجودة في الجامعة.					
106	اشراك جميع العاملين في جهود الجودة.					
107	الالتزام بمجالات التحسين المستمر.					
108	الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات التحسين.					
109	تطبيق ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.					
110	متابعة ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.					
111	تقويم المدخلات بصورة مستمرة.					
112	تقويم العمليات بصورة مستمرة.					
113	تقويم المخرجات بصورة مستمرة.					
114	الاستفادة من عمليات التقويم في التحسين والتطوير.					
115	توفر اجراءات لمراقبة الجودة.					
116	توفر اجراءات لتحسين الجودة.					
117	توفر مؤشرات أداء أساسية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.					
118	توفر مؤشرات أداء ثانوية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.					

119	قابلية مؤشرات الأداء المتوفرة للقياس بموضوعية.					
120	توفر معايير قياسية للمقارنات المرجعية لجودة الأداء المؤسسي.					
121	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات التعلم التي حققها الطلبة مقارنة باحتياجات سوق العمل.					
122	توفر عمليات التقييم الذاتي لجودة الاداء معتمدة على مصادر متعددة من الادلة والبراهين ذات العلاقة.					
123	توفر اجراءات للتحقق من صح الاستنتاجات المبنية على تفسير الأدلة الخاصة بالجودة عن طريق التقييم الخارجي.					
124	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات نواتج التعلم التي حققها الطلبة مقارنة بالمعايير الوطنية أو المؤسسات الاخرى المشابهة.					
125	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الادارية.					
126	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتثبيت في الخدمة.					
127	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات تتعلق بالترقيات.					
128	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتفرغ العلمي.					
129	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية					

	الأكاديمية.					
130	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الادارية.					
131	توفر خدمات للكوادر البشرية العاملة في الجامعة.					
132	توفر امتيازات للأمومة للكوادر النسائية العاملة في الجامعة.					
133	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
134						
135	اقرار الخطة الاستراتيجية من قبل مجالس الجامعة المعنية.					
136	تظهر رؤية ورسالة وغايات الجامعة بوضوح في منشوراتها.					
137	تتم عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق اجراءات وآليات واضحة ومحددة.					
138	اتفاق الخطة الاستراتيجية مع المصادر البشرية والمادية والمالية التابعة للجامعة.					
139	توجيه الخطة الاستراتيجية لسياسات الجامعة.					
140	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة.					

141	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس.					
142	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر على الخدمات التي توفرها.					
143	توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر فيها على البرامج التربوية التي تطرحها.					
144	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية الجامعة.					
145	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رسالة الجامعة.					
146	وجود آليات محددة للتأكد من تحقق غايات الجامعة.					
147	وجود آليات محددة لتطوير رؤية الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.					
148	وجود آليات محددة لتطوير رسالة الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.					
149	توفر تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة ترتبط نتائجه بغايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.					
150	توفر غايات استراتيجية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					

151	توفر أهداف استراتيجية قابلة للقياس تحقق غايات الجامعة.					
152	توفر استراتيجيات تحقق الاهداف الاستراتيجية للجامعة.					
153	توفر خطط تنفيذية (اجرائية) مكتملة العناصر.					
154	توفر خطة لإدارة المخاطر.					
155	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
156						
157	اقرار الخطة الاستراتيجية من قبل مجالس الجامعة المعنية.					
158	تظهر رؤية ورسالة وغايات الجامعة بوضوح في منشوراتها.					
159	تتم عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق اجراءات وآليات واضحة ومحددة.					
160	اتفاق الخطة الاستراتيجية مع المصادر البشرية والمادية والمالية التابعة للجامعة.					

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزتي الموظفة، عزيزي الموظف المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه استبانة تقيس " نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الادارة الجامعية في ضوء معايير الجودة " آمل التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة (ü) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيكون لأغراض تقييم الخدمات وتطويرها.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،

أمل الكساسبة

الجزء أول: البيانات الشخصية

المؤهل التعليمي ☐ ثانوية عامة ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐ 41 – 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5_10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،

الملحق (ب)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزتي الموظفة، عزيزي الموظف المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه استبانة تقيس "

نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء معايير ضمان الجودة

" آمل التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة (ü) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيكون لأغراض تقييم الخدمات وتطويرها.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،

أمل الكساسبة

الجزء أول: البيانات الشخصية

الوظيفة ☐ عميد ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم

الكلية ☐ علمية ☐ انسانية

الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 _ 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	أولاً التخطيط الاستراتيجي					
1	وجود رؤية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
2	وجود رسالة للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
3	وجود قيم للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
4	توفر تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة ترتبط نتائجه بغايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.					
5	توفر غايات استراتيجية للجامعة معلنة للعاملين والمعنيين بها.					
6	توفر أهداف استراتيجية قابلة للقياس تحقق غايات الجامعة.					
7	توفر استراتيجيات تحقق الاهداف الاستراتيجية للجامعة.					
8	توفر خطط تنفيذية (اجرائية) مكتملة العناصر.					
9	توفر خطة لإدارة المخاطر.					
10	مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
11						
12	اقرار الخطة الاستراتيجية من قبل مجالس الجامعة المعنية.					

					تظهر رؤية ورسالة وغايات الجامعة بوضوح في منشوراتها.	13
					تتم عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفق اجراءات وآليات واضحة ومحددة.	14
					اتفاق الخطة الاستراتيجية مع المصادر البشرية والمادية والمالية التابعة للجامعة.	15
					توجيه الخطة الاستراتيجية لسياسات الجامعة.	16
					توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بقبول الطلبة.	17
					توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتعيين أعضاء هيئة التدريس.	18
					توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر على الخدمات التي توفرها.	19
					توجيه الخطة الاستراتيجية للجامعة لأنشطتها الخاصة بتوزيع المصادر فيها على البرامج التربوية التي تطرحها.	20
					وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رؤية الجامعة.	21
					وجود آليات محددة للتأكد من تحقق رسالة الجامعة.	22
					وجود آليات محددة للتأكد من تحقق غايات الجامعة.	23
					وجود آليات محددة لتطوير رؤية الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.	24
					وجود آليات محددة لتطوير رسالة الجامعة في ضوء متغيرات الواقع.	25
					ثانياً الحوكمة	
					إصدار الأنظمة التي نصت عليها القوانين	26

					ذات العلاقة بالجامعة.	
					إصدار التعليمات التي نصت عليها الأنظمة ذات العلاقة بالجامعة.	27
					وجود سياسات معلنة في جميع مناحي عمل الجامعة.	28
					توافق الأسس والاجراءات والمعايير في الجامعة مع أنظمتها وتعليماتها.	29
					التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الأكاديمي في الجامعة.	30
					التحسين المستمر للسياسات والأنظمة والتعليمات والأسس والاجراءات والمعايير الناظمة للعمل الاداري في الجامعة.	31
					وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي المجال الأكاديمي.	32
					وجود هياكل تنظيمية كلية تغطي المجال الاداري.	33
					وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الأكاديمي.	34
					وجود هياكل تنظيمية جزئية تغطي المجال الاداري.	35
					توفر آليات لبناء الهياكل التنظيمية للجامعة.	36
					توفر آليات لإعتماد الهياكل التنظيمية للجامعة.	37
					توفر آليات لمراجعة الهياكل التنظيمية للجامعة.	38
					توفر آليات لتطوير الهياكل التنظيمية للجامعة.	39
					توفر آليات لإعداد المهام والمسؤوليات	40

	والأوصاف الوظيفية.					
41	توفر آليات لتوثيق المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
42	توفر آليات لمراجعة المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
43	توفر آليات لتطوير المهام والمسؤوليات والأوصاف الوظيفية.					
44	توفر اجراءات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.					
45	توفر اجراءات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.					
46	توفر أدوات لتقييم الأداء الأكاديمي في الجامعة.					
47	توفر أدوات لتقييم الأداء الاداري في الجامعة.					
48	توفر نظام للمساءلة الأكاديمية في الجامعة.					
49	توفر نظام للمساءلة الادارية في الجامعة.					
50	توثيق نتائج تقييم الاداء الأكاديمي في الجامعة.					
51	توثيق نتائج تقييم الاداء الاداري في الجامعة.					
52	توثيق نتائج المساءلة الاكاديمية في الجامعة.					
53	توثيق نتائج المساءلة الادارية في الجامعة.					
54	تطبيق الشفافية في تنفيذ معايير الحوكمة في الجامعة.					
55	توفر اجراءات لتحقيق العدالة للأكاديمين في الجامعة.					
56	توفر اجراءات لتحقيق العدالة الادارية في الجامعة.					
57	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص					

	للأكاديمين في الجامعة.					
58	توفر اجراءات لتحقيق تكافؤ الفرص للأداريين في الجامعة.					
59	توفر أسس لمنح الحوافز في الجامعة.					
60	توفر أسس لمنح العقوبات التأديبية في الجامعة.					
61	توفر اجراءات للتظلم في الجامعة.					
62	متابعة اجراءات التظلم في الجامعة.					
	ثالثاً المصادر المادية والمالية والبشرية					
63	توفر سياسات للتخطيط المالي في الجامعة.					
64	توفر إجراءات للتخطيط المالي في الجامعة.					
65	توفر سياسات لإعداد الموازنة في الجامعة.					
66	توفر إجراءات لإعداد الموازنة.					
67	توفر سياسات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.					
68	توفر إجراءات للتخصيص المالي لبنود الموازنة في الجامعة.					
69	توفر سياسات لإيرادات الجامعة.					
70	توفر إجراءات لإيرادات الجامعة.					
71	توفر سياسات لمصروفات الجامعة.					
72	توفر إجراءات لمصروفات الجامعة.					
73	توفر سياسات للإستثمارات في الجامعة.					
74	توفر اجراءات للإستثمارات في الجامعة.					
75	توفر المصادر المادية في الجامعة.					
76	اتاحة المصادر المادية في الجامعة للاستثمار.					
77	كفاءة استخدام المصادر المادية في الجامعة.					
78	توفر الجامعة مصادر مادية ذات نوعية وجودة.					
79	توفر سياسات للامن والسلامة في الجامعة.					

80	توفر اجراءات للأمن والسلامة في الجامعة.					
81	توفر مرافق لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعة.					
82	توفر خطط لتحسين وتطوير المصادر المادية للجامعة.					
83	توفر اجراءات لتحسين وتطوير المصادر المالية.					
84	توفر مراقبة لجودة المرافق في الجامعة.					
85	توفر مراقبة لجودة الخدمات في الجامعة.					
86	توفر اجراءات لتحسين مرافق الجامعة.					
87	توفر اجراءات لتحسين خدمات الجامعة.					
88	توفر اجراءات صيانة فعالة في الجامعة.					
89	توفر تقييم لدرجة رضا اصحاب العلاقة عن مرافق الجامعة.					
90	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر الأكاديمية.					
91	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات لاستقطاب الكوادر الادارية.					
92	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الأكاديمية.					
93	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتعين في الوظائف الادارية.					
94	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتثبيت في الخدمة.					
95	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات تتعلق بالترقيات.					
96	تتوفر في الجامعة سياسات واجراءات للتفرغ العلمي.					
97	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني					

	والوظيفي للكوادر البشرية الأكاديمية.					
98	يتوفر في الجامعة مركز للتطوير المهني والوظيفي للكوادر البشرية الادارية.					
99	توفر خدمات للكوادر البشرية العاملة في الجامعة.					
100	توفر امتيازات للأمومة للكوادر النسائية العاملة في الجامعة.					
101	توفر أدوات لتقييم رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.					
102	توفر دراسات تقيمية رضا الكوادر البشرية عن الخدمات المقدمة لهم.					
رابعاً ضمان الجودة						
103	دعم ومتابعة القيادة لجهود الجودة.					
104	توفر الموارد المالية والمادية البشرية اللازمة للجودة.					
105	نشر ثقافة الجودة في الجامعة.					
106	اشراك جميع العاملين في جهود الجودة.					
107	الالتزام بمجالات التحسين المستمر.					
108	الاستفادة من التغذية الراجعة في عمليات التحسين.					
109	تطبيق ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.					
110	متابعة ادارة ضمان الجودة في الكليات والمراكز والوحدات.					
111	تقويم المدخلات بصورة مستمرة.					
112	تقويم العمليات بصورة مستمرة.					
113	تقويم المخرجات بصورة مستمرة.					
114	الاستفادة من عمليات التقويم في التحسين والتطوير.					

115	توفر اجراءات لمراقبة الجودة.					
116	توفر اجراءات لتحسين الجودة.					
117	توفر مؤشرات أداء أساسية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.					
118	توفر مؤشرات أداء ثانوية شاملة ومتكاملة لكافة القطاعات داخل الجامعة.					
119	قابلية مؤشرات الأداء المتوفرة للقياس بموضوعية.					
120	توفر معايير قياسية للمقارنات المرجعية لجودة الأداء المؤسسي.					
121	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات التعلم التي حققها الطلبة مقارنة باحتياجات سوق العمل.					
122	توفر عمليات التقييم الذاتي لجودة الاداء معتمدة على مصادر متعددة من الادلة والبراهين ذات العلاقة.					
123	توفر اجراءات للتحقق من صح الاستنتاجات المبنية على تفسير الأدلة الخاصة بالجودة عن طريق التقييم الخارجي.					
124	توفر اجراءات للتحقق من مخرجات نواتج التعلم التي حققها الطلبة مقارنة بالمعايير الوطنية أو المؤسسات الاخرى المشابهة.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،

ملحق (ج)

أسماء لجنة التحكيم

الرقم	أسماء لجنة التحكيم	مكان العمل	الوظيفة
1-	أ.د ظافر الصرايرة	جامعة مؤتة	نائب رئيس جامعة مؤتة- شؤون العلاقات الدولية
2-	أ.د خالد الفوارس	جامعة الأردنية	نائب هيئة الإعتماد العالي للتعليم العالي وضمان الجودة
3-	د. عايد الخوالدة	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس
4-	د. منيرة الشرمان	جامعة اليرموك	عضو هيئة تدريس
5-	د. أحمد رضوان	جامعة اليرموك	عضو هيئة تدريس
6-	د.أحمد حوامدة	جامعة جرش	عضو هيئة تدريس
7-	د. نايل رشايدة	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس/نائب عميد كلية العلوم التربوية /قسم الإدارة التربوية
8-	د. عمر الخرابشة	جامعة البلقاء	عضو هيئة تدريس
9-	د. نواف أحمد سماره	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس
	د. محمد عواد	جامعة مؤتة	عضو هيئة تدريس

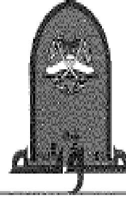
ملحق (د)

كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : د.ع.م/١٨٤١

التاريخ : ٢٠/ جمادى الآخرة/١٤٣٦هـ

الموافق : ٩/٤/٢٠١٥م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك المحترم

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة أمل بركات الكساسبة، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراستها الموسومة بـ: "**نحو مؤشرات مرجعية لتطوير الإدارة الجامعية في الأردن في ضوء معايير الجودة**"، على المعنيين لديكم؛ لغايات الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة

المعلومات الشخصية

الاسم:امل بركات الكساسبة

التخصص: اصول الإدارة التربوية

الكلية :العلوم التربوية

سنة التخرج:2015